

Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Económicas  
Escuela de Estudios de Posgrado

---

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING**

---

PROYECTO  
TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

---

Plan de marketing para reposicionamiento del servicio digital de seguridad, McAfee Multi Access “Seguridad total”, brindado por Movistar Empresas para el segmento PyMEs Premium y Emprendedor en Argentina en 2023

---

AUTOR: ANTONELLA SOL BADINO

TUTOR: CECILIA MALOSETTI, LAURA SCARDAMAGLIA

25 DE NOVIEMBRE DE 2022

---

# RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de marketing tiene por objetivo lograr reposicionar al servicio digital de seguridad, McAfee Multi Access “Seguridad total”, brindado por Movistar Empresas al segmento PyMEs Premium y Emprendedor en Argentina en 2023.

El servicio de “Seguridad total” pertenece al mercado del subproducto “Software de plataforma de protección de puntos finales (empresarial)”, el cual se encuentra en crecimiento, dado que para el 2023 se proyectan ingresos por \$5.309 millones, lo que implica un incremento del 79% respecto de los ingresos del 2022.

Para llevar a cabo el reposicionamiento, las acciones a realizar son:

- Modificar el producto de “Seguridad total 5 y 10 dispositivos” de un antivirus a un Endpoint con VPN.
- Incorporar el producto de “Seguridad total fijo”, de 1 licencia para PC, el cual también será un Endpoint con VPN.
- Incrementar los precios de “Seguridad total 5 y 10 dispositivos”, apalancado en las nuevas prestaciones del producto.
- Generar ofertas anuales en precio dólar fijo con un descuento del 30%, con el objetivo de fidelizar al cliente.
- Modificar el diseño UX/UI e incorporar el carrito de compra en la página web donde se promociona el servicio “Seguridad total”.

Dado que Movistar Empresas es una organización con una estructura ya implementada, la inversión requerida para el presente plan de marketing solo consiste en aquellos costos y gastos propios del servicio “Seguridad total”. Esta inversión es en:

- Costos directos de las licencias: \$71.071.629.
- Gastos de marketing: \$1.350.400, que en su 81% será utilizado en comunicación digital.
- Gastos de administración: \$56.703.364

Finalmente, se logrará:

- Ingresos 2023: \$251.395.376, que implica un market share del 4,7% (incremento frente al 2022 de 3,6%).
- Rentabilidad 2023: \$104.672.307, con un margen operativo del 42%.

# ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS .....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
CONTEXTO INTRODUCTORIO .....	9
Mercado de las telecomunicaciones en Argentina .....	9
Teléfonica.....	9
Servicios digitales de seguridad .....	11
McAfee Multi Access “Seguridad total” .....	12
Relevancia de la oportunidad .....	12
Motivación personal.....	12
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	13
Problema .....	13
Preguntas problematizantes.....	13
Hipótesis.....	14
OBJETIVOS .....	14
Objetivo general .....	14
Objetivos específicos .....	14
ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	15
Análisis del macroentorno: análisis PESTA .....	15
Análisis político y legal .....	16
Análisis económico .....	17
Análisis sociocultural y demográfico .....	18
Análisis tecnológico .....	18
Análisis ambiental .....	19
ANÁLISIS DEL MERCADO .....	19
Características del mercado .....	21
Dimensión del mercado .....	22

Tendencias del mercado .....	22
Delitos cibernéticos .....	22
Seguridad informática en las organizaciones .....	23
ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR .....	25
PyMEs Emprendedor .....	26
PyMEs Premium .....	26
Consumidores McAfee Multi Access “Seguridad total” .....	27
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....	30
Análisis de los fabricantes.....	32
Análisis de las empresas de telecomunicaciones .....	32
Marketing mix de prestadores de antivirus .....	34
Players .....	34
Producto.....	35
Precio .....	35
Comunicación.....	36
Distribución .....	38
Mapping competitivo .....	40
DIAGNÓSTICO DEL MARKETING MIX ACTUAL .....	40
Producto: McAfee Multi Access “Seguridad total” .....	40
Precio .....	41
Comunicación .....	41
Distribución.....	42
Propuesta de valor .....	44
ANÁLISIS DEL PARTNER: McAfee .....	45
ANÁLISIS FODA Y ESTRATEGIA.....	45
FODA.....	45
Estrategia.....	47

BASES ESTRATÉGICAS .....	49
Misión de Telefónica .....	49
Valores de Telefónica .....	49
Negocio de Telefónica .....	50
Negocio de los antivirus.....	51
Conclusión de las bases estratégicas .....	51
OBJETIVOS DEL NEGOCIO .....	52
INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	52
Market Outlook B2B.....	53
Encuestas.....	53
MARKETING ESTRATÉGICO .....	55
Segmentación .....	56
Segmento target.....	57
Diferenciación .....	57
Posicionamiento .....	57
MARKETING TÁCTICO .....	58
Producto .....	59
Precio .....	60
Comunicación .....	62
Plan de medios.....	62
Awareness.....	65
Consideración .....	69
Conversión.....	70
Fidelización.....	72
Promoción .....	72
Webinars .....	72
Congresos .....	73

Distribución.....	73
Página web .....	73
Canales de venta .....	75
Ventaja competitiva .....	79
Presencia .....	79
Proceso .....	79
Personas .....	80
PLAN TÁCTICO.....	80
Cronograma de implementación .....	80
PRESUPUESTO.....	82
TABLERO DE COMANDO Y CONTROL .....	84
CONCLUSIÓN.....	86
ANEXO .....	86
Anexo I: Análisis de fabricantes “Matriz de liderazgo en ciberseguridad” ....	86
Anexo II: Análisis de fabricantes “Cuadrante Mágico de Gartner” .....	89
Anexo III: Producto: McAfee Multi Access “Seguridad total” .....	91
Anexo IV: Sitio web de Movistar Empresas.....	94
Anexo V: Negocio de Telefónica.....	96
Anexo VI: Negocio de los antivirus.....	98
Anexo VII: Market Outlook B2B .....	99
Penetración de los antivirus.....	99
Canal de contratación .....	100
Anexo VIII: Encuestas .....	101
Características de los encuestados.....	102
Antivirus móvil.....	103
Línea móvil.....	103
Características de los usuarios .....	105

Características de los no usuarios .....	106
Atributos valorados en un antivirus móvil.....	108
Antivirus de PC .....	108
Características de los usuarios .....	108
Características de los no usuarios .....	110
Atributos valorados en un antivirus de PC .....	111
Anexo IX: Marketing estratégico.....	111
Segmentación .....	111
Segmento target.....	115
Diferenciación .....	116
Posicionamiento .....	117
Anexo X: Presupuesto.....	117
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>121</b>

# AGRADECIMIENTOS

El presente trabajo es el resultado de dos excelentes años de estudio, aprendizaje y crecimiento personal y profesional. Un camino que elegí a fines del 2020, al seleccionar la Especialización en Dirección Estratégica de Marketing, con dudas, intriga, pero a su vez muy entusiasmada por conocer más sobre lo que era el marketing. Hoy, luego de todo el camino recorrido, confirmo lo acertada que estaba la elección, finalizando mis estudios apasionada por el marketing y sin más que agradecer a los diferentes círculos de personas que me acompañaron durante este hermoso recorrido.

En primer lugar, agradecer a mi familia, cada logro en mi vida sin dudas es gracias a su crianza sin limitaciones, su educación, su apoyo incondicional y su confianza ciega en que cada meta que me proponga voy a lograr concretarla con éxito.

En segundo lugar, a mis amistades, que tienen el tan importante rol de ayudarme a desconstruir la rutina, junto con acompañarme a festejar cada logro por más mínimo que sea.

En tercer lugar, a mis compañeros y líderes del trabajo: la elección de un servicio de Telefónica de Argentina como trabajo final es consecuencia del infinito aprendizaje recibido día a día durante mi desarrollo laboral, así como el constante apoyo y colaboración en explicar y brindar información, que se ve plasmado en el presente plan de marketing. Cabe destacar el agradecimiento a ciertos líderes específicos que son pilares, que creyeron en mí incluso cuando aún yo no lo hacía y me enseñaron a confiar en mí misma y mis capacidades, fomentándome a proponerme grandes desafíos, ellos son:

- Mi mentor Alexis, quien gracias a sus conversaciones sobre mi plan de carrera me permitió ver que estaba preparada para iniciar los estudios de posgrado, me apoyó a dar el salto de animarme a ir por más y que sin dudas fue mi primer conexión con el marketing.
- Mis líderes directos, Evangelina e Ignacio, quienes vieron mi compromiso con mis estudios y me brindaron herramientas para lograr estudiar y trabajar a la vez, logrando un excelente desempeño en ambos.

Finalmente, agradezco a todos mis compañeros y profesores de la Especialización. Mi pasión por el marketing es gracias al entusiasmo con que brindaron cada una de las

clases. Asimismo, cabe resaltar que la mayor parte de la misma se dio en un contexto complejo, nunca antes vivido, como fue el confinamiento debido al COVID-19, y tanto profesores como compañeros siempre presenciaron las clases con energía positiva y ganas, permitiendo no solo que aprendamos lo mucho que hoy sabemos, sino también por unas horas olvidarnos del difícil momento que se estaba viviendo.

No me queda más que agradecer a todas las personas que me rodean, esperando poder transmitir mis conocimientos y ganas, para que más personas conozcan lo apasionante que puede ser el marketing y como bien desarrollado puede contribuir al bien del mundo y la humanidad.

## **INTRODUCCIÓN**

El concepto de seguridad de la información existe desde los inicios de la civilización, dado que está relacionado con la información en forma genérica y con su confidencialidad, integridad y disponibilidad. A partir de los años 1970, surgió la Era Digital, sociedad en que las telecomunicaciones adquirieron mayor relevancia, brindando servicios que año a año fueron avanzando, hasta llegar a la actualidad, donde los tradicionales servicios de telecomunicación de telefonía fija, telefonía móvil e internet pasaron a ser un commodity (servicios básicos, con baja diferenciación entre los prestadores y cuya masificación hace que forme parte de los servicios que utiliza gran parte de la población).

Para continuar siendo relevantes para sus clientes y continuar generando ganancias, las empresas de telecomunicaciones debieron innovar, lo cual lo hicieron a partir de brindar una nueva rama de servicios, los denominados servicios o soluciones digitales. Una de las empresas que optó por innovar prestando estos servicios fue Telefónica.

Las soluciones digitales están enfocadas, ya no en brindar acceso a la comunicación, sino en satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores que surgen como consecuencia del contexto digital en que se desenvuelven las sociedades, junto con el avance exponencial de las tecnologías de la información y comunicación (TICs).

Dentro de la rama de los servicios digitales, se encuentra la vertical de seguridad, cuyo objetivo es preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la

información en el medio informático, además de detectar y dar respuesta frente a los ataques informáticos con miras a proteger la información digital del cliente.

Es para el producto McAfee Multi Access “Seguridad total”, perteneciente a la vertical de servicios digitales de seguridad descrita previamente, prestada por la organización Telefónica, que se tiene por objeto indagar y analizar en profundidad, para comprender qué necesidades son las que satisfacen para el segmento PyMEs Premium y Emprendedor en Argentina en la actualidad. Teniendo como propósito final lograr desarrollar un plan de marketing que permita reposicionar a los mismos para lograr un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. (Kotler & Armstrong, 2008).

## CONTEXTO INTRODUCTORIO

### Mercado de las telecomunicaciones en Argentina

El mercado de las telecomunicaciones en Argentina surge en los años 1881. Sin embargo, es a partir de 1970, con el surgimiento de la Era Digital, que las telecomunicaciones adquirieron mayor relevancia. Siendo hoy en día, unos servicios que están presentes en la vida diaria de la mayoría de la población, sin gran diferenciación entre los diferentes prestadores.

Es por ello, que las empresas de telecomunicaciones incorporaron una nueva rama de servicios para seguir siendo importantes para sus clientes: los “servicios o soluciones digitales”, que buscan satisfacer las nuevas necesidades de los consumidores que surgen como consecuencia del contexto digital que los rodea.

### Telefónica

Telefónica es una empresa de telecomunicaciones que está presente en Argentina desde 1990, luego de la privatización de la Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTel). La misma es una filial del Grupo Telefónica proveniente de España. Dentro de Argentina, la operación de Telefónica se puede diferenciar en 3 grandes segmentos:

- **B2C: Business to Clients:** el servicio se brinda a un usuario final que es un individuo, es decir, que utiliza los servicios para sí mismo. Son un segmento masivo, integrado, por ejemplo, por familias.

- **B2B: Business to Business:** el servicio se brinda a una organización o profesional, que utiliza los servicios para a su vez él generar otros servicios y/o productos. Dentro de este segmento, se puede apreciar 4 grupos:
  - **PyMEs Emprendedor:** similares en comportamiento a un cliente B2C, pero realizan la utilización de los servicios asociados a un CUIT. Por ejemplo: un contador, un abogado.
  - **PyMEs Premium:** son pequeñas PyMEs. Por ejemplo: un estudio jurídico.
  - **PyMEs Top:** son grandes PyMEs o pequeñas empresas. Se les brinda atención personalizada. Por ejemplo: Globant.
  - **Empresas:** son grandes empresas, a las que se les brinda atención personalizada con un ejecutivo de cuentas. Integra este segmento, por ejemplo, Santander.
- **B2P: Business to Providers:** el servicio se brinda a una empresa que revende los servicios a otros clientes individuos, PyMEs y/o empresas. Se les brinda atención personalizada con un ejecutivo de cuentas. Integra este segmento, por ejemplo, las cooperativas.

Asimismo, otra gran distinción dentro de Telefónica se da en función de los servicios que presta, donde se pueden distinguir: los servicios tradicionales y los servicios o soluciones digitales. Los servicios tradicionales son aquellos presentes desde los inicios de la organización, que incluyen a la telefonía fija, la telefonía móvil e internet. Los cambios a lo largo de los años en estos servicios se deben a los avances en la tecnología.

Por otro lado, los servicios digitales son servicios innovadores que surgieron en el 2011 y que constantemente están actualizándose. Dentro de los servicios digitales podemos apreciar 4 verticales<sup>1</sup>:

- **Servicios en la nube:** son los servicios de computación a través de la red internet.

---

<sup>1</sup> “Los verticales de negocio no dejan de ser una estrategia de organización dentro del canal de ventas. Los verticales pueden agruparse tanto en sectores, como en productos o servicios” (Rodríguez, 2021). En este caso, la agrupación se da en función de los diferentes servicios que se ofrecen y es eficaz su uso como criterio de personalización de la experiencia del cliente.

- **Seguridad:** son servicios a través de internet enfocados en la prevención, detección y respuesta, con el objetivo de disminuir los ataques informáticos y proteger la información digital del cliente.
- **Internet de las cosas (IoT):** son los servicios y dispositivos que brindan una interconexión digital de objetos cotidianos con internet.
- **Big Data - Advertising<sup>2</sup>:** son los servicios que brindan herramientas que ayudan a ordenar y analizar el gran volumen de datos de los clientes.

En función del segmento al que se dirige y del servicio que ofrece, Telefónica se comunica con sus clientes a través de diferentes marcas comerciales. Es así como se aprecian las siguientes 4 marcas comerciales:

- **Tuenti:** conformado por el segmento B2C (individuos) al que se le brinda el servicio de plan móvil prepago.
- **Movistar:** conformado por el segmento B2C (individuos) al que se le brinda los servicios tradicionales fijo y móvil.
- **Movistar Empresas:** conformado por el segmento B2B (PyMEs y empresas) al que se le brinda los servicios tradicionales fijo y móvil y los servicios digitales.
- **Telefónica:** conformado por el segmento B2P (mayoristas) al que se le brinda los servicios tradicionales fijo y móvil y los servicios digitales.

## Servicios digitales de seguridad

Dentro de la rama de los servicios digitales, se encuentra la vertical de seguridad, cuyo objetivo es preservar la confidencialidad, integridad y disponibilidad de la información en el medio informático, además de detectar y dar respuesta frente a los ataques informáticos con miras a proteger la información digital del cliente. Estas soluciones digitales brindan seguridad informática, entendiéndose por la misma, según define Gómez (2014):

Cualquier medida que impida la ejecución de operaciones no autorizadas sobre un sistema o red informática, cuyos efectos puedan conllevar daños sobre la información, comprometer su confidencialidad, autenticidad o

---

<sup>2</sup> Big Data - Advertising: la traducción del inglés al español es: “Macrodatos” y “Publicidad”. Hacen referencia a servicios que permiten la utilización de grandes bases de datos y servicios que envían un mensaje personalizado al usuario, respectivamente.

integridad, disminuir el rendimiento de los equipos o bloquear el acceso de usuarios autorizados al sistema (p. 37).

### **McAfee Multi Access “Seguridad total”**

Actualmente, Telefónica con su marca comercial Movistar Empresas brinda al segmento PyMEs Premium y Emprendedor la solución digital de seguridad: McAfee Multi Access “Seguridad total”. La misma, es una aplicación que permite a los usuarios proteger en tiempo real y de forma integrada sus PCs y dispositivos móviles. Se lo puede instalar en cualquier combinación de dispositivos y gestionar su seguridad desde un punto centralizado: la consola web en la nube.

### **Relevancia de la oportunidad**

Para el desarrollo del presente trabajo, se seleccionará dentro de la organización Telefónica, a la marca comercial Movistar Empresas, haciendo foco en el servicio digital de seguridad McAfee Multi Access “Seguridad total”, que se brinda al segmento PyMEs Emprendedor y Premium en Argentina.

La elección dentro de los servicios digitales de la vertical de seguridad se debe a que es la vertical con mayor potencial de crecimiento en los próximos años y que a pesar de su potencial, aún cuenta con un débil posicionamiento en la mente del consumidor. En este sentido, se puede apreciar en la encuesta llevada a cabo por PwC como gran parte de los ejecutivos encuestados (59%) aumentará sus presupuestos de ciberseguridad, lo que muestra el potencial de la vertical; sin embargo, también gran parte de los encuestados se encuentran en una posición contraria y esperan disminuir la inversión en estos servicios (30% de los encuestados) (PwC, 2021).

### **Motivación personal**

Además del potencial de crecimiento que se visualiza para los servicios digitales de la vertical de seguridad, su elección se debe a la conjunción de diversos factores relacionados con la experiencia laboral de quien llevará a cabo el desarrollo del presente plan de marketing.

En primer lugar, se elige a la marca comercial Movistar Empresas debido a que es el área en que se desempeñó desde sus inicios en Telefónica la autora del presente informe.

En segundo lugar, se reduce la selección al segmento PyMEs Premium y Emprendedor, dado que la autora del trabajo tiene experiencia laboral en las campañas

comerciales de venta indirecta y en los esquemas de comisión a la fuerza de venta indirecta, personal encargado de la atención y conversión en ventas del segmento mencionado.

Finalmente, la selección de los servicios digitales se debe a que quien llevará adelante el plan de marketing actualmente es la responsable de la confección y seguimiento del presupuesto de ingresos y costos de las soluciones digitales para el segmento B2B de Argentina. Esto permite tener una mirada principalmente financiera de la performance de los servicios previamente mencionados y con el presente trabajo se busca adquirir una mirada desde el marketing, tanto estratégico como táctico, analizando la punta a punta de la gestión de una solución digital.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **Problema**

Ausencia o débil posicionamiento del servicio digital de seguridad McAfee Multi Access “Seguridad total”, brindado por Movistar Empresas, en la mente del consumidor del segmento PyMEs Premium y Emprendedor de la Argentina actual.

### **Preguntas problematizantes**

¿Por qué razones un cliente PyMEs Premium y Emprendedor da de baja la suscripción al servicio McAfee Multi Access “Seguridad total”?

¿A qué sector de actividad económica pertenecen las PyMEs Premium y Emprendedor de Argentina que utilizan McAfee Multi Access “Seguridad total”?

¿Por qué medios de comunicación conocieron a McAfee Multi Access “Seguridad total” aquellas PyMEs Premium y Emprendedor que los utilizan?

¿Qué atributos y funcionalidades de McAfee Multi Access “Seguridad total” son valorados por las PyMEs Premium y Emprendedor que hacen utilización de estos servicios?

¿Qué rangos de precios están dispuestos a pagar por McAfee Multi Access “Seguridad total” el segmento PyMEs Premium y Emprendedor? ¿Qué relación beneficio-precio aprecian en este servicio digital de seguridad?

¿Quiénes son los principales competidores de Movistar Empresas en la prestación de un servicio digital de seguridad similar a McAfee Multi Access “Seguridad total” para el segmento PyMEs Premium y Emprendedor? ¿Qué diferencias encuentran las PyMEs Premium y Emprendedor en la prestación del servicio McAfee Multi Access “Seguridad total” brindada por Movistar Empresas y la brindada por la competencia? ¿Qué ventajas competitivas aprecian en la prestación brindada por Movistar Empresas?

## **Hipótesis**

El servicio digital de seguridad McAfee Multi Access “Seguridad total” brindado por Movistar Empresas logrará un lugar claro y distintivo en la mente del consumidor del segmento PyMEs Premium y Emprendedor de la Argentina actual a través de:

- Mejorar su comunicación mostrando:
  - La relevancia de su función en la óptima gestión de una organización, de manera simple y clara.
  - El beneficio que brinda al modelo de negocios de una organización el incorporar una seguridad digital.
- Aumentar su comunicación a través de medios digitales.
- Mejorar el diseño UX/UI de la página web donde se lo promociona.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general**

Desarrollar un plan de marketing para el reposicionamiento del servicio digital de seguridad, McAfee Multi Access “Seguridad total”, brindado por la empresa Movistar Empresas para el segmento PyMEs Premium y Emprendedor en Argentina en 2023.

### **Objetivos específicos**

Indagar, analizar y comprender qué necesidades satisface el servicio digital de seguridad McAfee Multi Access “Seguridad total” al segmento PyMEs Premium y Emprendedor en Argentina en la actualidad.

Identificar a los clientes y a los potenciales clientes de McAfee Multi Access “Seguridad total” del segmento PyMEs Premium y Emprendedor en la Argentina actual (año 2022).

Comprender el comportamiento de los clientes de McAfee Multi Access “Seguridad total” brindado por Telefónica.

Analizar por qué medios de comunicación los clientes conocieron a McAfee Multi Access “Seguridad total”.

Investigar en profundidad qué características de estos servicios los clientes encuentran relevantes y son valoradas. Además, de comprender cómo utilizan estos servicios en sus organizaciones.

Indagar y medir qué rangos de precios están dispuestos a pagar los clientes y los potenciales clientes por McAfee Multi Access “Seguridad total” y qué relación beneficio-precio esperan de los mismos. Definir el precio ideal a establecer para McAfee Multi Access “Seguridad total”.

Indagar, comprender y analizar qué diferencias encuentran las PyMEs Premium y Emprendedor en la prestación de McAfee Multi Access “Seguridad total” brindada por Telefónica y la brindada por otras empresas, sobre un servicio similar a McAfee Multi Access “Seguridad total”.

## **ANÁLISIS DEL ENTORNO**

### **Análisis del macroentorno: análisis PESTA**

Para iniciar el desarrollo del presente plan de marketing, es fundamental realizar un análisis del macroentorno en el que se va a brindar el servicio digital de seguridad. Para ello, se realizará una evaluación de las variables:

- Político y legales.
- Económicas.
- Socioculturales y demográficas.
- Tecnológicas.
- Ambientales.

Las variables mencionadas se analizarán teniendo en consideración los siguientes tres aspectos:

- La industria de los servicios digitales de seguridad.
- La industria de las telecomunicaciones.

- El segmento PyMEs Premium y Emprendedor: incluye a las PyMEs y los profesionales autónomos.

### **Análisis político y legal**

Los servicios digitales de seguridad cumplen la sensible función de proteger la información digital del usuario, así como evitar que sufra ataques cibernéticos, hackeos, robos y pérdidas de información. Esta función debe realizarse cumpliendo las diferentes normas y leyes, las cuales, dado al avance exponencial y dinámico de la tecnología, varían constantemente. Las leyes a cumplir por los mismos son:

- **Ley 26.388 de Delito informático:** introduce nuevos delitos a diferentes artículos del Código Penal de la Nación, como el fraude informático, propagar virus, entre otros.
- **Ley 25.326 de Protección de Datos Personales:** establece la protección integral de los datos personales recogidos de archivos, registros u otros medios, para garantizar el derecho al honor y a la intimidad de las personas.
- **Decreto Reglamentario N°1558/2001:** se refiere a los principios generales relativos a la protección de los datos personales.

La industria de las telecomunicaciones cuenta con gran cantidad de leyes que establecen cómo debe accionar. Para el presente análisis, se tendrán en consideración solo a las que su perímetro de accionar impacta en la prestación de los servicios digitales de seguridad por parte de estas organizaciones, entre las que se menciona:

- **Registro no llame:** incluye a aquellos clientes y potenciales clientes a los que no se puede contactar proactivamente para ofrecer un servicio.

Actualmente, todas las organizaciones y los profesionales independientes deben cumplir con las leyes descritas previamente:

- Ley 26.388 de Delito informático.
- Ley 25.326 de Protección de Datos Personales.
- Decreto Reglamentario N°1558/2001.

Además de estas leyes, hay sectores productivos con normas específicas que les exigen que cumplan con una seguridad informática determinada, estos sectores incluyen:

- **Organismos públicos:** deben cumplir con la ley Decisión Administrativa 641/2021, que establece los requisitos mínimos de Seguridad de la Información para Organismos.
- **Entidades financieras:** incluye a las entidades financieras, los proveedores de servicios de pago que ofrecen cuentas de pago y las organizaciones que forman parte de la infraestructura del mercado financiero. Deben cumplir con la comunicación “A” 7266 del Banco Central que establece los lineamientos para la respuesta y recuperación ante ciberincidentes (RRCI).

### **Análisis económico**

Dentro del análisis económico, es relevante evaluarlo desde dos aspectos: cómo impacta la economía en el segmento objetivo y cómo influyen las variables económicas en la rentabilidad de la solución digital de seguridad.

En primer lugar, se busca evaluar como el entorno económico impacta en el segmento PyMEs Premium y Emprendedor, los cuales son los clientes y potenciales clientes a los que se busca llegar con McAfee Multi Access.

Según datos del Ministerio de Producción de la Nación (como cita Franzolini, 2022), se estima que Argentina cuenta con más de 850.000 PyMEs; sin embargo, tan solo el 50% de las mismas obtuvieron una rentabilidad positiva durante el 2021. Este indicador muestra la limitación de los potenciales clientes en sus presupuestos para invertir en los servicios digitales de seguridad.

En segundo lugar, es importante evaluar dos indicadores económicos:

- **IPC: Índice de precios al consumidor:** esta variable es esencial evaluar para comprender como viene siendo la inflación en Argentina, dado que la misma luego es la que dirige los aumentos de precio de McAfee Multi Access “Seguridad total”.
- **Tipo de cambio de dólar:** las soluciones digitales de seguridad son creadas por empresas del extranjero, por lo cual, sus costos de origen y el costo que perciben las empresas de telecomunicaciones al ser prestadoras de las mismas, es en moneda dólar.

## **Análisis sociocultural y demográfico**

Con respecto al análisis sociocultural y demográfico se pueden apreciar diferentes tendencias que surgieron en los últimos tiempos:

- Surgimiento de emprendimientos y starts ups, principalmente relacionados a rubros tecnológicos como las Fintech (empresas financieras basadas principalmente sobre medios digitales), prestadores de software, entre otros.
- Valoración de la sociedad por lo producido localmente, con fuerte apoyo a las PyMEs y emprendimientos.
- Con la pandemia del COVID-19 se instauró en la sociedad nuevas tendencias relacionadas a la prestación de servicios y a las modalidades de trabajo, las cuales continúan en vigencia más allá del fin del periodo de confinamiento, entre ellas:
  - Modalidad de trabajo 100% remota o híbrida, lo que fomenta el uso de medios digitales para trabajar y que gran parte de la sociedad migró de las zonas urbanas.
  - Nueva manera de prestar servicios 100% remota, a través de medios digitales. Esto se aprecia en consultas médicas, sesiones de terapia psicológica, cursos y talleres, etc.
  - Procesos de reclutamiento y selección de personal de forma 100% online.

De todos modos, a pesar del incremento del trabajo remoto y el soporte sobre medios digitales, aun la mayor parte de las PyMEs del país se concentran en tan solo tres grandes ciudades: Buenos Aires, Santa Fe y Córdoba.

## **Análisis tecnológico**

Para el análisis tecnológico se aprecian las nuevas tendencias a describir a continuación:

- **Utilización del Big Data<sup>3</sup>**: uso de bases de datos de los clientes en las organizaciones, fomentando nuevas herramientas para almacenar los datos y la creación de modelos para utilizarlos eficientemente. Impacta en la

---

<sup>3</sup> Big Data: la traducción del inglés al español es: “Macrodatos”. Hace referencia a la utilización de grandes bases de datos dentro de una organización.

relevancia de mantener la confidencialidad de estos datos y contar con una seguridad digital que los proteja de hackeos, robos, entre otras.

- **Migración de la información a la nube:** lo que implica que la totalidad o gran parte de la información de una organización y un profesional está sobre medios informáticos, los cuales deben estar protegidos para evitar vulnerabilidades informáticas.
- **Globalización:** lo que implica la utilización de soluciones digitales provenientes de diferentes países.
- **Dinero digital:** aumento de los pagos a proveedores y cobros a los clientes a través de medios digitales, lo que fomenta la utilización de una protección digital para poder realizar estos movimientos de dinero de manera segura.

### **Análisis ambiental**

Dentro del análisis ambiental se observa un incremento de la conciencia por cuidar el medioambiente y ser más sostenible, esta nueva tendencia forma parte de los valores de gran parte de las organizaciones. A su vez, son los clientes quienes exigen a las organizaciones que tengan esta mirada y actúen sustentablemente, por lo cual, aún más es la adopción por las PyMEs y empresas.

El digitalizar a una organización: al contar con la información en medios digitales como las nubes, al fomentar el trabajo en modalidad remota, entre otros; ayuda a disminuir el uso de soportes no sustentables como el papel, a disminuir la huella de carbono, siendo consecuentemente organizaciones más amigables con el entorno. Estos cambios en la forma de gestionar una organización, en el mediano y/o largo plazo, deben ser acompañados por una seguridad digital que asegure la protección de la información.

## **ANÁLISIS DEL MERCADO**

Los servicios digitales de seguridad conforman una vertical de productos con diferentes variedades de subproductos, los cuales se diferencian entre sí por:

- **Sistema informático sobre el que actúa:** el cual puede darse sobre el hardware, el software o la red.
- **Según momento en que se aplica:** donde se tiene 2 diferentes tipos de seguridad, la activa y la pasiva.

En el caso del servicio McAfee Multi Access “Seguridad total”, dada sus prestaciones, es considerado un servicio de seguridad de “antivirus”, el cual actúa sobre el software brindando una seguridad pasiva. Así como explica Prieto Pol Bertrán (2022), esto implica que protege la integridad del soporte operacional de un sistema informático, resguardando el sistema operativo y los programas dentro del mismo, es decir, brinda seguridad a los datos, evita el acceso a información confidencial y garantiza un correcto funcionamiento de las aplicaciones. A su vez, las estrategias de protección que brinda siempre están activas, conformando unas defensas sólidas que evitan que se produzcan ataques informáticos, anticipándose a dichas amenazas antes de que ocurran y generando unas murallas que deben tener las menores brechas posibles.

Para el análisis del mercado se evaluará diferentes aspectos:

- **Características del mercado:** en este punto se mencionará que tipo de mercado es desde un aspecto cualitativo, donde se incluirá un análisis del ciclo de vida del producto en Argentina.
- **Dimensión del mercado:** es una evaluación cuantitativa del mercado, que implica conocer cuál es el tamaño actual en ingresos de la industria. A su vez, se sumará en el análisis datos específicos sobre la penetración de Movistar Empresas con su solución digital de seguridad McAfee Multi Access “Seguridad total”. Finalmente, se incorporará la proyección de ingresos del mercado para el año 2023, año en que se tiene por objetivo implementar el presente plan de marketing.
- **Tendencias del mercado:** en este punto, se puede evaluar las tendencias en dos aspectos:
  - **Delitos cibernéticos:** se describirá que se prevé que ocurrirá a futuro respecto a la cantidad y tipos de ataques cibernéticos, los cuales son la razón principal de la utilización de una solución digital de seguridad por una organización.
  - **Seguridad informática en las organizaciones:** en este aspecto se busca evaluar las proyecciones que las organizaciones y sus directivos prevén respecto a la incorporación e incremento de una seguridad informática en sus empresas y PyMEs.

## Características del mercado

El mercado en que se desenvuelve McAfee Multi Access “Seguridad total”, es un mercado técnico, es decir: “...es el del consumidor que decide conscientemente en virtud de la específica finalidad del producto y sustentándose en su propio conocimiento y observación de las características y bondades del producto” (Pacho Rodríguez, 2012, p. 18). Esto implica, que para el consumidor las funciones que percibe del producto son relevantes y hacen la diferencia para su elección.

Respecto al ciclo de vida del producto, los servicios digitales de seguridad, incluidos los antivirus, como es el caso de McAfee Multi Access, se encuentran en la etapa de crecimiento, dado que año a año se incrementan los delitos cibernéticos. Esto genera dos tendencias principales, por un lado, mayor cantidad de profesionales y organizaciones deben proteger su información y adquieren soluciones digitales de seguridad, es decir, hay un incremento en las ventas. Por el otro, estos servicios deben continuar desarrollándose e innovando en el tiempo, para así lograr dar seguridad y protección frente a los nuevos virus cibernéticos, hackeos y más. En la figura 1 se aprecia el ciclo de vida del subproducto “Software de plataforma de protección de puntos finales (empresarial)”, el cual en inglés es denominado “Endpoint”, que incluye a los servicios de seguridad que consisten en un antivirus, como es el caso de McAfee Multi Access “Seguridad total”.

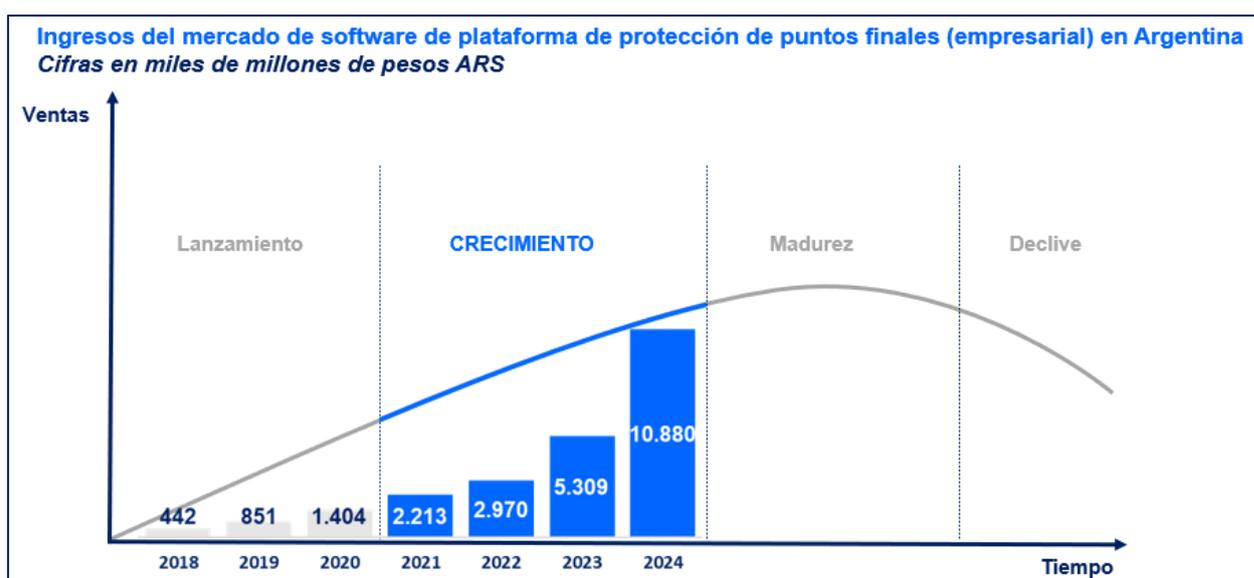


Figura 1: Ciclo de vida del subproducto “Software de plataforma de protección de puntos finales (empresarial)”. Elaboración propia.

## Dimensión del mercado

Resulta fundamental poder dimensionar el mercado en que se desarrolla McAfee Multi Access, para lo cual se cuenta con una investigación de mercado interna de Telefónica, realizada en conjunto con la consultora Gartner. La misma brinda información sobre los ingresos del mercado del subproducto “Software de plataforma de protección de puntos finales (empresarial)” para los años 2020 y 2021, ya transcurridos, así como proyecciones para el año en curso y el año próximo, 2022 y 2023 respectivamente. Se proyecta un mercado de \$5.309 millones de pesos para el 2023, que implica un crecimiento del 78.77% respecto a la proyección de ingresos del mercado para el 2022.

Por otro lado, al contar con la información de ingresos del mercado, se puede obtener cual es el market share de los años previos y del año en curso de Movistar Empresas con su solución digital de seguridad McAfee Multi Access “Seguridad total” para el segmento PyMEs Premium y Emprendedor. En este caso, se aprecia que el mismo fue incrementándose año a año, desde el 2020 al 2022, siendo 0.46%, 1.04% y 1.11%. A su vez, también se aprecia el bajo crecimiento en share del 2022-2021 (un 0.07%), lo que implica 0.51 p.p. menos que el crecimiento en share del 2020-2021. En la figura 2 se visualiza tanto los ingresos del mercado con sus crecimientos, como los ingresos de Movistar Empresas y su market share.

Ámbito	Concepto	2020	2021	2022	2023	Var. A/A 2021-2020	Var. A/A 2022-2021	Var. A/A 2023-2022
MERCADO DE ARGENTINA	INGRESOS	\$ 1.404.455.216	\$ 2.212.541.912	\$ 2.969.936.805	\$ 5.309.219.978	57,54%	34,23%	78,77%
MOVISTAR EMPRESAS	INGRESOS	\$ 6.434.065	\$ 23.013.362	\$ 33.067.612	A definir con el Plan de Marketing	257,68%	43,69%	-
	MARKET SHARE	0,46%	1,04%	1,11%	A definir con el Plan de Marketing	0,58%	0,07%	-

Figura 2: Mercado de “Software de plataforma de protección de puntos finales (empresarial)” y market share de Movistar Empresas. Elaboración propia.

## Tendencias del mercado

### Delitos cibernéticos

Según la investigación llevada a cabo por PwC (2022), en su informe Digital Trust Insights 2022, el 41% de las organizaciones encuestadas en Argentina consideran que en 2022 se van a incrementar los riesgos relacionados al ciberdelito por encima de los niveles del 2021. Además, otros puntos destacables a mencionar son:

- El 48% de los encuestado en Argentina espera un incremento en la vulneración del correo electrónico empresarial.
- El 62% de los encuestado en Argentina considera que se va a incrementar la amenaza a través de los dispositivos móviles.

Además, según datos de la Dirección Nacional de Ciberseguridad (2022), presentes en su investigación de Incidentes Informáticos: Informe anual de incidentes de seguridad informática registrados en el 2021 por el CERT.ar<sup>4</sup>, durante el 2021 se registraron en su plataforma de administración un total de 591 incidentes informáticos, cifra que superó en un 261,50% a la del 2020.

### **Seguridad informática en las organizaciones**

Dentro de las tendencias de los servicios digitales de seguridad en las organizaciones, podemos apreciar:

- **Implementación de la seguridad Endpoint:** en la figura 3, extraída de la investigación llevada a cabo por PwC (2022), se aprecia el grado de implementación de la seguridad Endpoint, rama de subproducto al que pertenece McAfee Multi Access, a nivel: global, Latam y Argentina. En este último, un 57% de los encuestados ya lo tienen implementado; sin embargo, aún hay una gran oportunidad de crecimiento para estas soluciones, dado que el 37% de los encuestados recién se encuentran en la etapa inicial de la implementación y/o planean realizarlo a futuro.



Figura 3: Grado de implementación de la seguridad Endpoint en las organizaciones. Fuente: Digital Trust Insights 2022 (PwC, 2022).

<sup>4</sup> CERT.ar: es el Centro Nacional de Respuesta a Incidentes Informáticos de la Dirección Nacional de Ciberseguridad.

- **Importancia de la ciberseguridad para el modelo de negocios:** según la encuesta Digital Trust Insights 2022 de PwC (2022), las organizaciones reconocen la importancia de la ciberseguridad en el modelo de negocios. Sin embargo, esta relevancia aún no está presente en la mente de todas las empresas; en el caso de los encuestados de Argentina, solo entre el 5% y 18% asegura que ha logrado un progreso en la alineación de los objetivos de ciberseguridad y comerciales.
- **Riesgo de la cadena de proveedores de software:** en Argentina los encuestados del informe de PwC (2022) “Digital Trust Insights 2022”, esperan en un 66% un riesgo alto y/o moderado a través de la cadena de proveedores de software. Lo que implica la mayor relevancia que adquiere que quienes brinden estos servicios sean de confianza y puedan demostrar que cuentan con una buena implementación de la ciberseguridad en sus organizaciones. (Ver figura 4).

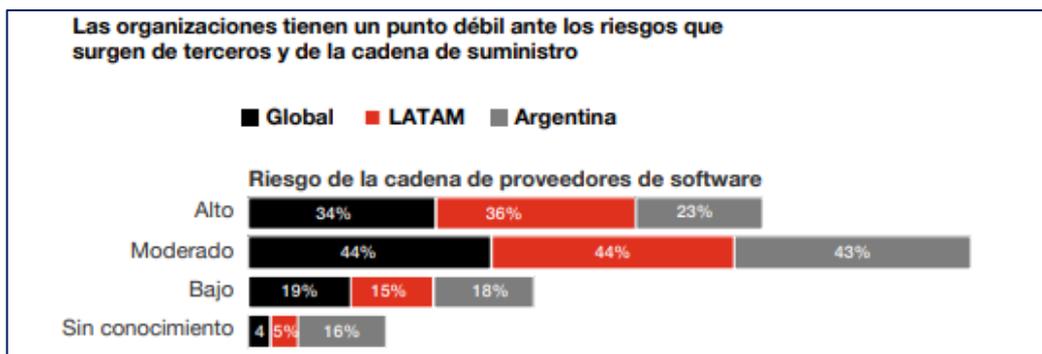


Figura 4: Riesgo de la cadena de proveedores de software. Fuente: Digital Trust Insights 2022 (PwC, 2022).

- **Simplificar proveedores de software y hardware:** lo cual es una tendencia positiva para las telecomunicaciones, porque implicaría que un mismo proveedor preste a las organizaciones servicios de telefónica fija, móvil, internet y las soluciones digitales, incluidas las de seguridad. Esta tendencia se condice con lo presente en la investigación de PwC (2022): “Además, cada vez son más los CISO y CIO que analizan detenidamente sus inversiones, para tratar de consolidar a sus proveedores de tecnología y aplicaciones y revertir, así, el entramado de software y tecnologías diferentes que dificultan su gestión, haciéndolo más vulnerable” (PwC, 2022, p. 11).

- **Evaluar la seguridad de toda la cadena de suministro:** los profesionales y PyMEs suelen formar parte de la cadena productiva de otras organizaciones, las cuales cada día exigen que sus proveedores cuenten con una correcta seguridad informática. Por lo tanto, ambos segmentos, profesionales y PyMEs, deben incorporar mayor seguridad digital en su gestión para continuar siendo elegidos por las organizaciones con quienes trabajan.
- **Cumplir con las normas y leyes de ciberseguridad:** en este aspecto, la ley argentina está avanzando continuamente, en línea con el incremento de ataques cibernéticos, las leyes sobre seguridad de la información cada vez son más, más detalladas y exigentes. Para poder cumplir con las mismas, las organizaciones de todo tamaño deben incorporar un sistema de seguridad informática que les permita cumplir con los requisitos legales.
- **Procesos de transformación digital en las organizaciones:** las PyMEs actualmente están viviendo procesos de transformación digital que impactan en su gestión, incluyendo la seguridad de su información. Hace 10 años, la misma se protegía principalmente de manera física, luego, año a año fue avanzando la tecnología y la digitalización de los procesos e información, fomentando la adopción de una seguridad digital.
- **Sectores más vulnerados:** los rubros de gobierno y finanzas son los sectores más vulnerados por los ciberdelitos, estos sectores son los mismos que tienen leyes especiales que exigen que cuenten con seguridad informática.
- **Sectores menos vulnerados:** las TICs son de los sectores menos afectados, lo que muestra su integración con las soluciones digitales de seguridad.

## ANÁLISIS DEL CONSUMIDOR

El servicio digital de seguridad McAfee Multi Access “Seguridad total” está dirigido al segmento PyMEs Premium y Emprendedor, de los cuales resulta fundamental entender su proceso de decisión de compra, su comportamiento, sus roles de compra y sus características actuales.

El proceso de decisión de compra consiste en una serie de pasos:

- Reconocer la necesidad.
- Búsqueda de alternativas.
- Evaluación de marcas.
- Compra.
- Evaluación post compra.

El primer paso, de reconocer la necesidad, en este caso de desprotección e inseguridad, está presente en la gran mayoría de las PyMEs Emprendedor y Premium. Sin embargo, para el segundo paso, no está presente en la mente del consumidor la alternativa de una seguridad y protección en lo digital. Es por ello, que cuando busca alternativas que le brinden seguridad, el consumidor suele elegir: alarmas, cámaras de seguridad, entre otros. La presencia de la alternativa de un antivirus suele presentarse en aquellas PyMEs que ya han sufrido un ataque cibernético previamente.

Se deberá en el reposicionamiento lograr comunicar la presencia de los servicios digitales de seguridad como una alternativa que satisface la necesidad negativa de desprotección.

### **PyMEs Emprendedor**

Este segmento está formado principalmente por profesionales independientes, quienes tiene un comportamiento similar a un cliente individuo pero que hacen uso de los servicios de telecomunicaciones asociados a un CUIT. Conforman este grupo 235.000 CUITs, los cuales tienen una facturación mensual con Movistar Empresas menor a \$25.000.

Respecto a los roles en la decisión de compra, en este segmento, coincide quién va a ser el usuario final del servicio con quién es que lo compra y que también es quién toma la decisión sobre el mismo. Solo en los roles de influenciador y activador se aprecia la presencia del entorno del potencial cliente, ya sea otros profesionales que le brindan el consejo de adquirir una seguridad digital, como la información que puede recibir a través de redes sociales.

### **PyMEs Premium**

Son pequeñas PyMEs, por ejemplo: un estudio jurídico. Dentro de Movistar Empresas conforman este segmento 46.000 CUITs, quienes tiene una facturación mensual con la compañía mayor a \$25.000 y hasta \$50.000.

En este caso, al ser una organización con diferentes personas que lo conforman, cada rol en la decisión de compra es ocupado por diferentes actores:

- **Usuario:** son todos los empleados de la PyME, que van a contar con una seguridad digital en los dispositivos laborales que utilicen: PCs, dispositivos móviles, etc.
- **Comprador:** es el dueño de la PyME o el CEO. Según el tamaño de la misma se contará o no con el rol de CEO.
- **Decisor:** al igual que en el rol de comprador, el tamaño de la PyME definirá si existe o no el área de Administración, junto con su director. Es esta área, o quien desempeñe estas funciones, quien llevará a cabo el análisis sobre los diferentes servicios de seguridad digital presentes en el mercado, así como la decisión de cuál es el mejor según la relación precio-calidad.
- **Influenciador:** en este caso, se incluyen a diversas personas y medios del entorno que generen la influencia en la PyME de querer adquirir un servicio digital de seguridad. Pueden ser los mismos empleados, otras PyMEs, profesionales allegados y/o la información que visualiza alguno de los empleados o directivos en redes sociales.
- **Activador:** en este rol se puede considerar que actúan los mismos actores que los descritos previamente en el rol del influenciador.

### **Consumidores McAfee Multi Access “Seguridad total”**

En ambos segmentos, la penetración de “Seguridad total” es sumamente baja respecto a la cantidad de clientes de Movistar Empresas. En el segmento Emprendedor, un 2,6% cuenta con el servicio, lo que se corresponde con 6.066 CUITs, quienes en su mayoría (99,9%) tienen la oferta de 5 dispositivos.

Por otro lado, en el segmento Premium la penetración es 1,9 p.p. mayor, lo que representa 2.047 CUITs, los cuales también en su mayoría (99,2%) cuentan con la oferta de 5 dispositivos.

En los dos segmentos, los principales rubros que cuentan con el servicio de seguridad total son:

- Comercio

- Industria manufacturera
- Servicios de profesionales, científicos y técnicos.
- Servicios de asociaciones y personales.

En la figura 5 a continuación se aprecia un resumen de lo descrito previamente de ambos segmentos.

Segmento PyME		 <b>EMPRENDEDOR</b>	 <b>PREMIUM</b>
Características		Profesionales	PyMEs
Clientes		235.000 CUITs	46.000 CUITs
Facturación mensual en Movistar		\$0 - \$25.000	\$25.000 - \$50.000
Roles en el Proceso de Decisión de Compra			
Clientes Seguridad Total	Total	6.066 CUITs (2.6%)	2.047 CUITs (4.5%)
	10 Dispositivos	7 CUITs (0.1%)	17 CUITs (0.8%)
	5 Dispositivos	6.059 CUITs (99.9%)	2.030 CUITs (99.2%)
	Rubros	<b>15.7% Comercio</b> <b>5.6% Industria manufacturera</b> <b>4.3% Servicios profesionales, científicos y técnico</b> <b>2.8% Servicios de asociaciones y personales</b>	<b>19.5% Comercio</b> <b>9.5% Industria manufacturera</b> <b>6.9% Servicios profesionales, científicos y técnico</b> <b>4.6% Servicios de asociaciones y personales</b>

Figura 5: Características de las PyMEs Premium y Emprendedor. Elaboración propia.

Finalmente, en la figura 6 se puede apreciar como en ambos segmentos, a pesar de contar con servicios con la posibilidad de utilizar en 5 o 10 dispositivos, las licencias activas promedio suelen ser por debajo de esa cantidad. Esto demuestra que el cliente no utiliza por completo el beneficio que presta el servicio de “Seguridad total”.

Clientes	Segmento	Concepto	Clientes [Q]	Licencias Activas [Q]	Promedio de licencias activas por cliente [Q]	Penetración de Seguridad Total en Clientes P&E [%]	Participación por tipo de Dispositivo [%]
Clientes Movistar Empresas	Premium & Emprendedor	TOTAL	281.000	n.a.	n.a.	-	
		Con Seguridad Total	8.113	8.788	1	2,9%	
		10 Dispositivos	24	93	4	0,01%	0,3%
		5 Dispositivos	8.089	8.695	1	2,88%	99,7%
	Sin Seguridad Total	272.887	n.a.	n.a.	97,1%		
	Premium	TOTAL	46.000	n.a.	n.a.	-	
		Con Seguridad Total	2.047	2.520	1	4,5%	
		10 Dispositivos	17	81	5	0,04%	0,8%
		5 Dispositivos	2.030	2.439	1	4,41%	99,2%
	Sin Seguridad Total	43.953	n.a.	n.a.	95,6%		
	Emprendedor	TOTAL	235.000	n.a.	n.a.	-	
		Con Seguridad Total	6.066	6.268	1	2,6%	
10 Dispositivos		7	12	2	0,00%	0,1%	
5 Dispositivos		6.059	6.256	1	2,58%	99,9%	
Sin Seguridad Total	228.934	n.a.	n.a.	97,4%			

Figura 6: Características del uso de “Seguridad total” por las PyMEs Premium y Emprendedor.

Elaboración propia.

## ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para continuar con el análisis de estos servicios, se debe comprender qué organizaciones prestan soluciones digitales de seguridad en Argentina. Las mismas las podemos distinguir en tres tipos de organizaciones:

- **Fabricantes:** son las empresas creadoras de la solución digital de seguridad, en este caso, del servicio de antivirus. Su propuesta de valor se sustenta sobre este producto, al cual continuamente realizan innovaciones y mejoras para que logre proteger frente a las nuevas amenazas cibernéticas. En este grupo se encuentran players como McAfee, Norton, ESET, Total Av.
- **Integradores y mayoristas:** son organizaciones que compran los productos a los fabricantes y luego los revenden a otras empresas. Su propuesta de valor se apalanca en los servicios profesionales que brindan, que implica la presencia de especialistas en ciberseguridad que dan soporte a los clientes y los ayudan a sacar el mayor beneficio en la utilización de

las soluciones digitales de seguridad. Un ejemplo es la empresa Italtel. Sin embargo, para servicios como los antivirus, que no requieren de un gran soporte de especialistas, es baja la participación de este grupo en el mercado.

- **Empresas de telecomunicaciones:** al igual que los integradores, brindan la solución digital de seguridad, junto con un servicio profesional y, sumado a esto, prestan los diferentes servicios de telecomunicaciones: fijos, móviles e internet. Es sobre estos que se apalanca su propuesta de valor, dado que permiten que el cliente unifique en una sola compañía sus servicios.

En la figura 7 a continuación se visualiza un esquema de los competidores descritos previamente.

COMPETIDOR	FABRICANTE	INTEGRADOR   MAYORISTA (Proveedor)	EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES
PROPUESTA DE VALOR	 <b>PRODUCTO</b> Antivirus / Endpoint Antivirus	 <b>PRODUCTO</b> Antivirus / Endpoint Antivirus   <b>SERVICIOS PROFESIONALES</b> Soporte profesional en ciberseguridad	 <b>PRODUCTO</b> Antivirus / Endpoint Antivirus   <b>SERVICIOS PROFESIONALES</b> Soporte profesional en ciberseguridad    <b>SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES</b> Internet, servicios fijos/móviles, etc.
PLAYERS	  norton eset    McAfee TOTALAV	 ITALTEL	   Claro EMPRESAS telecom

Figura 7: Competidores de servicios digitales de seguridad. Elaboración propia.

En búsqueda de realizar un análisis en mayor detalle de la competencia, se evaluará a la misma de la siguiente forma:

- **Análisis de los fabricantes:** en función del análisis de Canals y de Gartner se detallará en que categoría se encuentran los principales fabricantes.

- **Análisis de las empresas de telecomunicaciones:** se realizará un análisis comparativo de las principales empresas de telecomunicaciones de Argentina: Claro, Telecom y Movistar.
- **Marketing mix de prestadores de antivirus:** se evaluará tanto a fabricantes, como a empresas de telecomunicaciones, que prestan servicios de seguridad de antivirus, en las variables: producto, precio, comunicación y distribución.

## **Análisis de los fabricantes**

Según la “Matriz de liderazgo en ciberseguridad” realizada por Canalys, las principales conclusiones que se pueden obtener son respecto a los fabricantes ESET y McAfee. Donde ambos desde el 2019 al 2021, fueron año a año mejorando su posición dentro de la matriz. Siendo destacable la fuerte posición de ESET, siempre en el cuadrante de “Campeón” y la débil posición de McAfee en el cuadrante de “Rezagado”. En el Anexo I se encuentra en detalle el análisis descrito.

Asimismo, ESET logró un resultado similar en la investigación llevada a cabo por Garner en su “Cuadrante Mágico de Gartner para plataformas de protección de Endpoints (EPP) 2021”, donde lo describió como un player retador. Respecto al player McAfee, su posicionamiento es positivo, a diferencia de la conclusión de Canalys. En este caso, Garner lo posiciona en el cuadrante de líder, debido a contar con una solución con una amplia capacidad de reparación junto a una función avanzada de flujo de trabajo en el SOC (siglas que hacen referencia al: Centro Operativo de Seguridad). En el Anexo II se encuentra en detalle el análisis descrito.

## **Análisis de las empresas de telecomunicaciones**

Las principales empresas de telecomunicaciones en Argentina para el segmento PyMEs Premium y Emprendedor son:

- **Claro:** es la más nueva de las tres organizaciones, presente en Argentina desde el 2008. Su foco es el cliente B2C, lo cual se visualiza en la ausencia de redes sociales propias del segmento B2B. Asimismo, actualmente no es un competidor de “Seguridad total”, dado que no cuenta con una oferta de Antivirus o Endpoint.
- **Telecom Empresas:** se fundó en Argentina en 1990 y en 2018 tuvo la fusión junto a otras dos compañías: Personal y Cablevisión (Flow). Su

propósito: “Te acompañamos para que puedas potenciar tu mundo”, así como sus valores: superación, innovación, compromiso y bienestar; muestra su orientación fuertemente tecnológica. Dentro del segmento B2B es líder en la prestación de los servicios tradicionales fijos (banda ancha, internet, etc.). Cuenta con redes sociales propias del segmento y su oferta de seguridad consiste en un Endpoint que brinda asociado al partner ESET.

- **Movistar Empresas:** al igual que Telecom, su fundación en Argentina fue en 1990. En el segmento B2B es líder en prestación de servicios tradicionales móviles. Cuenta con redes sociales propias de Movistar Empresas y su oferta de seguridad es el Antivirus McAfee Multi Access “Seguridad total”.

Es relevante evaluar la diferencia entre un Endpoint y un Antivirus, ambos son una seguridad de software y una seguridad pasiva. Sin embargo, un Endpoint presenta funcionalidades más avanzadas, lo que le permite no solo bloquear amenazas, sino también encontrarlas proactivamente, dado que cuentan con una tecnología de inteligencia artificial que detecta actividades anormales. Esto posiciona a la oferta de Telecom Empresas como un servicio más completo y atractivo para el segmento objetivo.

La figura 8 muestra un resumen de los descrito previamente sobre Claro, Telecom Empresas y Movistar Empresas.

Organización		CLARO	TELECOM EMPRESAS	MOVISTAR EMPRESAS
Historia		Fundación en 2003. Llegó a Argentina en 2008.	Fundación en 1990. 2018 fusión de empresas: <i>Personal + Telecom + Cablevisión (Flow)</i>	Fundación en España en 1924. Llegó a Argentina en 1990.
Misión   Propósito		Nos proponemos mejorar la vida de nuestros clientes, ayudando a personas, negocios y comunidades a estar más y mejor conectados con el mundo.	Te acompañamos para que puedas potenciar tu mundo	Hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas
Valores		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnológicos</li> <li>• Cliente céntrico</li> <li>• Colaborativos</li> <li>• Optimistas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Superación</li> <li>• Innovación</li> <li>• Compromiso</li> <li>• Bienestar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abiertos</li> <li>• Retadores</li> <li>• Confiables</li> </ul>
Cuota de mercado BAF (banda ancha fija)	Empresas 0 a 4 empleados	6%	32%	20%
	Empresas 5 a 500 empleados	14%	34%	28%
Cuota de mercado de voz móvil (líneas)	Empresas 0 a 4 empleados	32%	22%	44%
	Empresas 5 a 500 empleados	30%	25%	39%
Color				
Canales de Comunicación		RRSS sin distinción B2B - B2C.		
Antivirus Endpoint	Producto	Sin oferta	Endpoint Security	Antivirus Seguridad total
	Partner	-	ESET	McAfee

Figura 8: Comparación de las principales empresas de telecomunicaciones en Argentina. Elaboración propia.

## Marketing mix de prestadores de antivirus

### Players

Los principales players en brindar soluciones de seguridad digital de Antivirus y/o Endpoint son:

- Movistar Empresas
- Telecom Empresas
- McAfee
- ESET
- TOTAL AV
- NORTON

Para realizar un análisis en detalle y profundidad de los mismos, se procederá a seleccionar solo un servicio por player, aquel que sea más similar al producto McAfee Multi Access “Seguridad total 5 dispositivos” brindado por Movistar Empresas. De los players y servicios seleccionados se evaluará su marketing mix, es decir, las variables: producto, precio, comunicación y distribución.

## Producto

En todos los casos, son servicios de seguridad que pueden ser utilizados en 5 dispositivos, tanto PCs como móviles. La diferencia principal que se aprecia es que solo el servicio prestado por ESET y por Telecom Empresas es un Endpoint. A su vez, es también ESET y ambas empresas de telecomunicaciones quienes ofrecen el servicio de forma exclusiva al segmento PyMEs.

## Precio

El análisis de precio muestra como los servicios de Endpoint tienen un precio superior a los servicios de Antivirus, por eso en la punta de la pirámide se encuentra ESET y Telecom Empresas.

Otra conclusión, es que el mismo producto al ser prestado por una empresa de telecomunicaciones aumenta su precio, debido al valor agregado en servicios profesionales que directamente se traslada al precio.

En la pirámide de la figura 9 se visualizan los diferentes escalones de precio y como se ubica cada player.

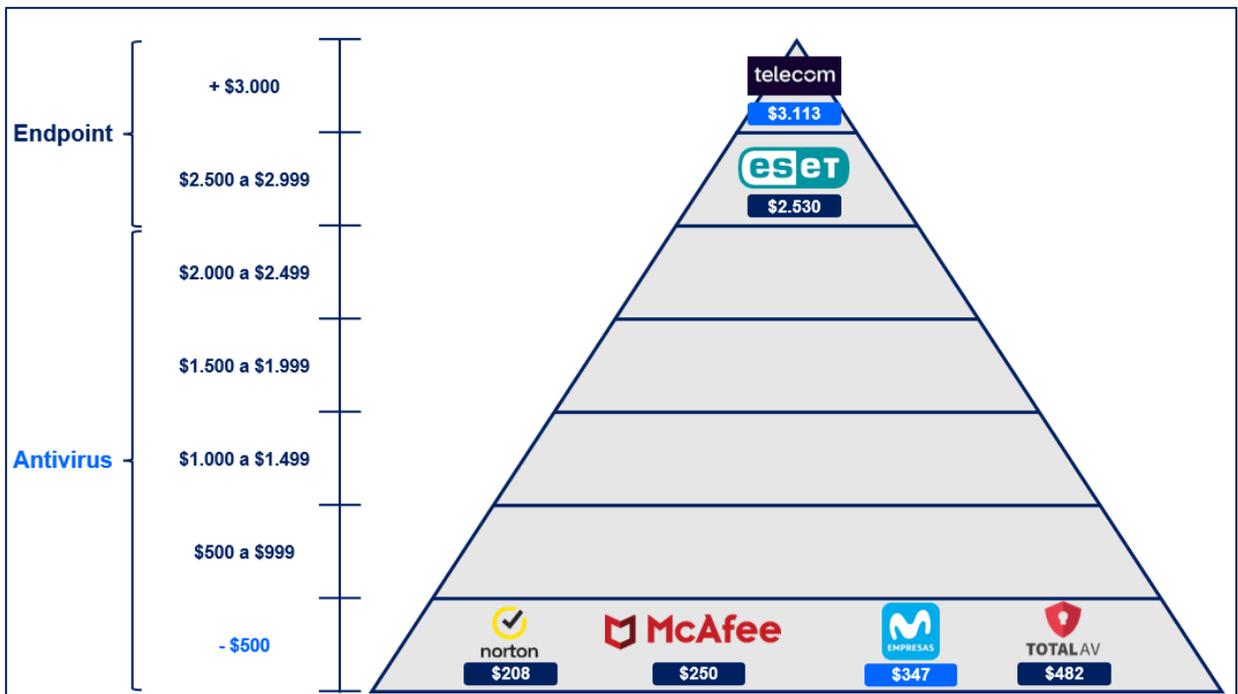


Figura 9: Pirámide de precios. Elaboración propia.

## Comunicación

- **Movistar Empresas:** en sus redes sociales busca mostrar los diferentes beneficios que brinda a sus clientes B2B, así como los nuevos productos y ofertas que son lanzados al mercado. Además, tiene interacción con los usuarios a través de invitarlos a participar de:
  - **Webinars:** orientados a las PyMEs y empresas para que tengan una gestión organizacional más digital.
  - **Cursos de nuevas herramientas digitales:** enfocados principalmente a un público de profesionales independientes, fomentando la expansión de la digitalización a todos los sectores y humanizando a la tecnología.

Esta invitación a todo el público a digitalizarse muestra el fuerte valor de la compañía en hacer foco en las personas y, que son ellas mismas quienes dan sentido a la tecnología, y no al revés. Su búsqueda por expandir la digitalización hace fiel referencia a su misión de “Hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas” (Telefónica, 2022).

- **Telecom Empresas:** al igual que Movistar Empresas, utiliza sus redes para fomentar la adquisición de nuevos productos y que los usuarios conozcan y “aprovechen” las ofertas lanzadas al mercado. También fomenta los webinars, con una orientación completamente digital y tecnológica.
- **McAfee:** su comunicación en redes sociales es dirigida a todos los usuarios, principalmente al segmento B2C, es decir, a un individuo, no una organización. Brinda consejos útiles y sencillos relacionados a la seguridad digital y en todos sus posts muestra imágenes de personas haciendo uso de la tecnología.
- **ESET:** en sus publicaciones tiene un tono irónico dirigido a un público principalmente “gamer” (concepto asociado a las personas que juegan a videojuegos online). Sumado a esto, sus imágenes se caracterizan por fondos negros con letras en mayúsculas blancas para resaltar.
- **TOTAL AV:** hace uso de sus redes sociales para brindar recomendaciones relacionadas a la seguridad de la información. Sus imágenes muestran paisajes y elementos de la vida diaria, como puede ser un celular, una computadora, una tarjeta de crédito. Tiene un tono impersonal.

- **NORTON:** en sus redes brinda consejos útiles respecto a la seguridad digital, tanto a través de publicaciones donde se visualizan personas en diferentes ocasiones de la vida diaria, como a través de imágenes con cierto humor.

La siguiente figura 10 muestra el Feed de Instagram de los competidores previamente mencionados.

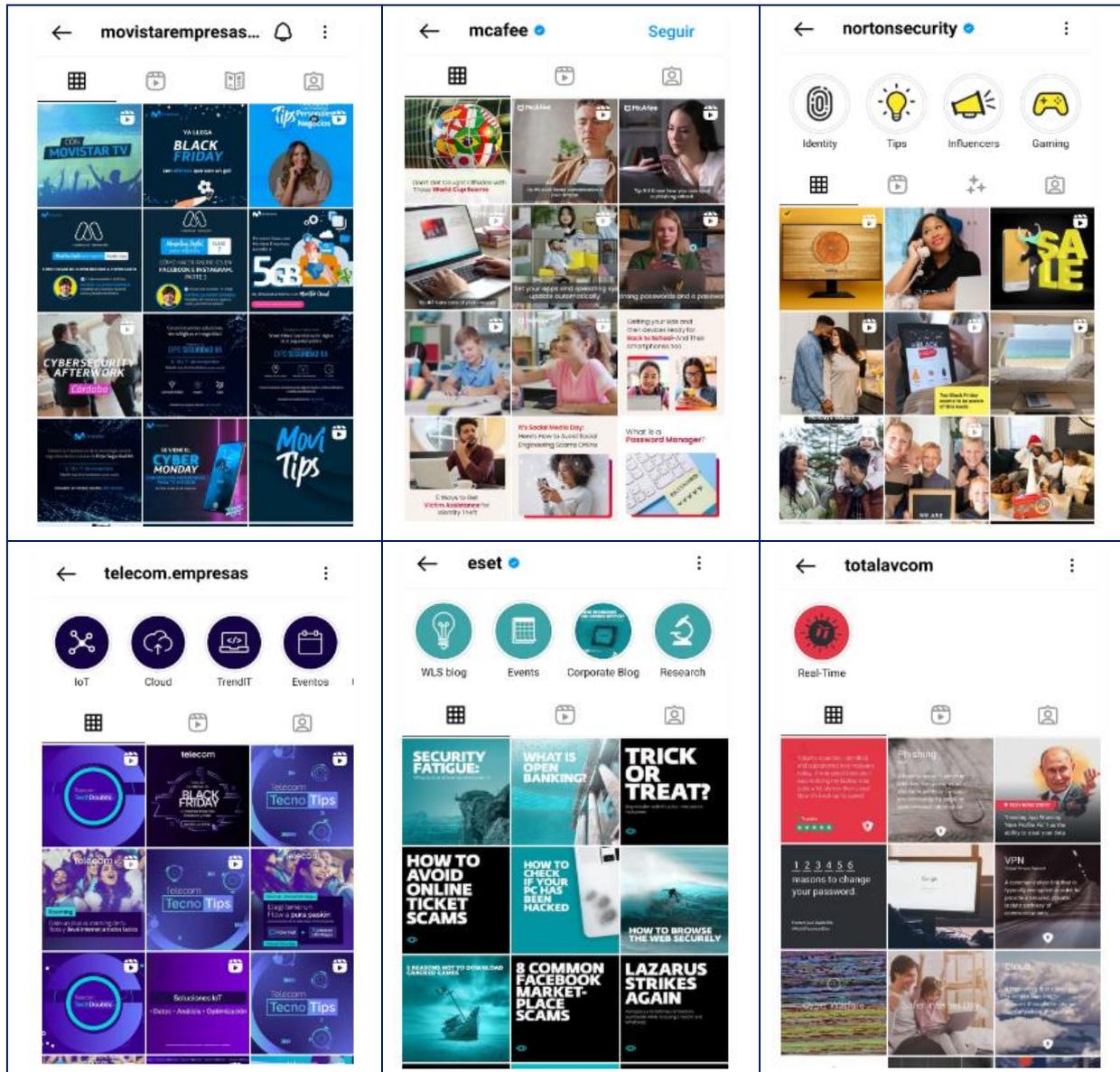


Figura 10: Feed de Instagram de los diferentes players. Elaboración propia.

Otro punto relevante de la comunicación y redes sociales de los diferentes players, es que Movistar Empresas, respecto a Telecom Empresas, y McAfee, respecto a las otras empresas fabricantes de soluciones digitales, son quienes cuentan con la mayor cantidad

de seguidores en Instagram, lo que muestra su fuerte perfil digital y la importancia de comunicarse con el cliente y/o potencial cliente a través de estos medios. (Ver figura 11).

 <p><b>movistarempresas...</b></p> <p>1,754 Publicaci... 15.7 mil Seguidores 561 Seguidos</p> <p>Movistar Empresas Argentina Hacé tus trámites y gestiones por WhatsApp 📱 +5491122615555 o desde nuestra App. Descargala ingresando en el link. Ver traducción tap.bio/@MovistarEmpresas</p>	 <p><b>mcafee</b></p> <p>112 Publicaci... 24.6 mil Seguidores 1 Seguidos</p> <p>McAfee Empresa de software Confidently enjoy life online. For quick tips that'll help protect you and the people you care about, visit us at: Ver traducción www.mcafee.com/blogs</p>	 <p><b>nortonsecurity</b></p> <p>739 Publicaci... 18.1 mil Seguidores 125 Seguidos</p> <p>Norton Empowering people and families to feel safer in your every day digital life with the latest news, tips, and trends. Opt-in to Cyber Safety. Ver traducción linktr.ee/Norton_Links</p>
 <p><b>telecom.empresas</b></p> <p>167 Publicaci... 1,567 Seguidores 18 Seguidos</p> <p>Telecom Empresas Empresa de telecomunicaciones • Tendencias Potenciamos tu empresa con soluciones tecnológicas a su medida #TelecomEvoluciona Ver traducción www.telecom.com.ar/</p>	 <p><b>eset</b></p> <p>485 Publicaci... 16 mil Seguidores 271 Seguidos</p> <p>ESET Software For over 30 years we've been protecting your progress with our digital security solutions. Ours is the story of Progress. Protected. Ver traducción www.eset.com/</p>	 <p><b>totalavcom</b></p> <p>104 Publicaci... 1,051 Seguidores 1,031 Seguidos</p> <p>Antivirus Software   TotalAV Award-Winning Antivirus and Security Software for the Entire Family. Your Protection is our Priority. Ver traducción bit.ly/TotalAV</p>

Figura 11: Seguidores de Instagram de los diferentes players. Elaboración propia.

## Distribución

Con respecto a la distribución, es la variable con menor diferenciación entre los competidores, dado que todos ofrecen su servicio a través de sus sitios web, con la posibilidad de que el cliente concrete la compra directamente o solicite más información a través de un chat y/o llamada telefónica.

En este aspecto, solo los sitios donde se ofrece el servicio McAfee Multi Access “Seguridad total” prestado por Movistar Empresas, no permiten concretar la venta directamente y el potencial cliente deja sus datos para ser contactado telefónicamente por mayor información. Luego, es en ese contacto, en el que se busca convertir la venta.

En la figura 12 se aprecia un resumen que describe los cuatro puntos previamente descrito de los diferentes players.

Empresa		Segmento	Producto					Precio		Comunicación	Distribución
Tipo	Nombre		Tipo	Nombre general	Oferta específica	Dispositivos [u]	Tipos de dispositivos	Esquema	Valor [\$] mensual y con imp.		
FABRICANTE	ESET	B2B (Pymes)	Endpoint	ESET EMPRESAS	Protect entry (cloud)	5	PC   Móvil	Anual   ARS	\$ 2.530	"Proteger tu progreso"	Página web
	MCAFFEE	B2C B2B	Antivirus	McAfee Total Protection	Varios dispositivos	5	PC   Móvil	Anual   ARS	\$ 250	"Disfruta la vida online con confianza"	Página web
	TOTAL AV	B2C B2B	Antivirus	Antivirus	Internet Security	5	PC   Móvil	Anual   USD	\$ 482	"Tu protección es nuestra prioridad"	Página web
	NORTON	B2C B2B	Antivirus	Norton 360	Deluxe	5	PC   Móvil	Anual   ARS	\$ 208	"Empoderando personas y familias para que se sientan seguras"	Página web
TELECOMUNICACIONES	TELECOM PYMES	B2B (Pymes)	Endpoint	Endpoint Antivirus	Endpoint Antivirus	5	PC   Móvil	Mensual   ARS	\$ 3.113	"Potenciamos tu empresa"	Página web   Telefónico
	MOVISTAR EMPRESAS	B2B (Pymes)	Antivirus	McAfee Multi Access	Seguridad Total 5 Dispositivos	5	PC   Móvil	Mensual   ARS	\$ 347	"No te decimos qué hacer, te ayudamos a hacerlo"	Telefónico

Figura 12: Players y su oferta de Antivirus/Endpoint. Elaboración propia.

## Mapping competitivo

Como conclusión del análisis de la competencia, se puede distinguir a los players según dos aspectos principales:

- **Foco y tipo de vínculo:** donde se aprecia marcas con foco en lo humano y las personas, que tienen con sus clientes un vínculo de cercanía y compañerismo. Por el otro lado, marcas con un fuerte foco en la tecnología, cuyo vínculo es lejano y distante.
- **Propósito que persigue:** en este punto, se evalúa como ciertas marcas fomentan la potenciación de las organizaciones y empresas, acompañándolas y/o incentivándolas a su progreso. Mientras que otras marcas se enfocan solo en brindar protección.

En la figura 13 se observa el mapping competitivo que ubica a los diferentes players analizados, según su relación con los ejes mencionados previamente.

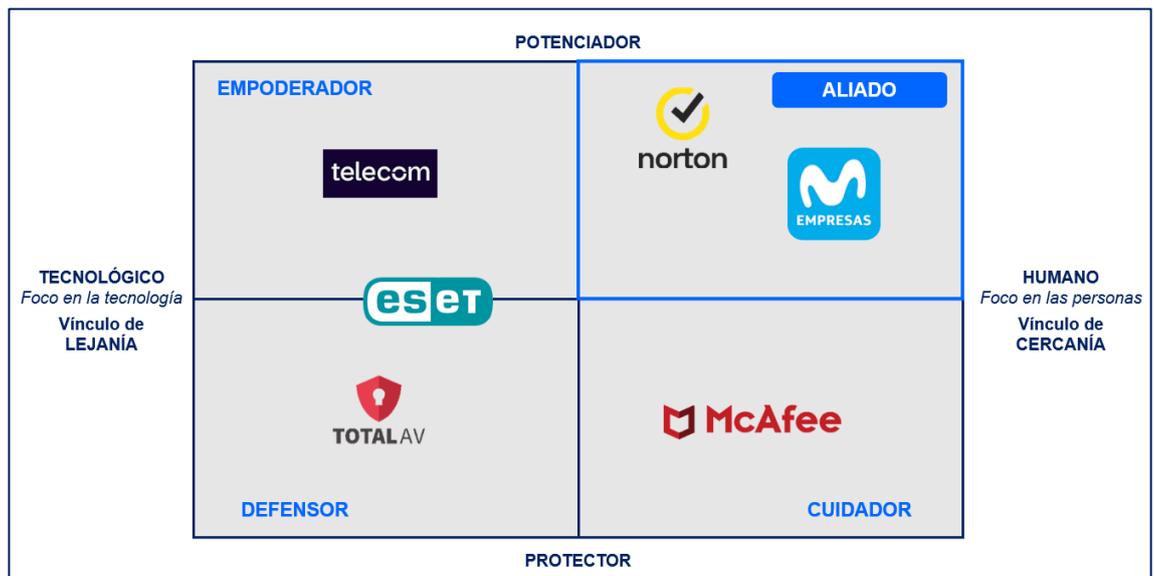


Figura 13: Mapping competitivo de players de seguridad digital. Elaboración propia.

## DIAGNÓSTICO DEL MARKETING MIX ACTUAL

### Producto: McAfee Multi Access “Seguridad total”

Existen dos opciones de McAfee Multi Access brindado por Movistar Empresas, cuya distinción se da en función de la cantidad de dispositivos que se pueden proteger. Las diferentes variedades de productos son:

- Seguridad total 5 dispositivos.
- Seguridad total 10 dispositivos.

En ambos, el cliente puede elegir que combinación de dispositivos proteger con la “Seguridad total”, ya sean PCs o móviles. Sin embargo, las funcionalidades presentes para PC son mayores que las presentes para los móviles. En el Anexo III se aprecia un detalle de las prestaciones del producto.

## Precio

Los precios varían en función de la cantidad de dispositivos. En la siguiente figura 14 se aprecia el precio total por producto y el precio unitario por dispositivo; donde, a medida que la oferta cuenta con mayor cantidad de dispositivos, el precio unitario es menor.

Producto	Dispositivos [u]	Precio [\$] mensual y con imp.	Precio unitario [\$] mensual y con imp.
Seguridad Total 5 Dispositivos	5	\$ 347	\$ 69
Seguridad Total 10 Dispositivos	10	\$ 563	\$ 56

Figura 14: Precios del servicio “Seguridad total 5 y 10 dispositivos”. Elaboración propia.

## Comunicación

La comunicación del servicio digital de seguridad McAfee Multi Access se da dentro de las redes sociales de Movistar Empresas, que hoy en día cuenta con presencia en:

- **LinkedIn:** red social laboral en la cual se tiene llegada directa a la audiencia a la que se busca atraer, el segmento PyMEs Premium y Emprendedor. En esta red social se publican artículos relacionados con eficiencias, innovaciones y avances en las organizaciones y la tecnología, siempre relacionado con lo laboral y profesional.
- **Facebook:** es una red social que permite llegar a la audiencia que cuenta con un perfil menos innovador y digital, al cual se busca acompañar en su proceso de transformación digital.
- **Instagram:** esta red social tiene por objetivo llegar a los Emprendedores o profesionales independientes, mostrando a Movistar Empresas como un aliado simple y sencillo para tu emprendimiento. Gracias a la

funcionalidad que presenta, las historias, permite generar conversación con la audiencia, ya sea a través de preguntas, encuestas o incluso vivos con comentarios online.

- **Twitter:** la presencia en twitter permite a Movistar Empresas estar presente en las conversaciones de los clientes y potenciales clientes. Además, de poder sumarse a los hilos de conversación de referentes en las telecomunicaciones y de empresas partners, a través de los retweets.
- **YouTube:** en esta red social se suben contenidos con información de los servicios que presta Movistar Empresas y tópicos relacionados, como pueden ser tips contra los ciberataques. En esta plataforma los contenidos son en formato de webinars.

En la figura 15 se ve un esquema resumido de las diferentes redes sociales de Movistar Empresas.



Figura 15: Redes sociales de Movistar Empresas. Elaboración propia.

## Distribución

El servicio digital de seguridad McAfee Multi Access al ser prestado sobre medios digitales puede brindarse a PyMEs Premium y Emprendedor de cualquier parte de Argentina. La distribución del mismo se relaciona al canal por el cual se lo oferta y/o efectúa la venta.

Los diferentes canales de comunicación y venta para el segmento PyMEs Premium y Emprendedor se pueden distinguir en dos formas de acción completamente diferenciadas: canales reactivos y canales proactivos.

- **Canales reactivos:** son aquellos canales dónde es el cliente y/o potencial cliente quien inicia el contacto. Dentro de los mismos se distingue a los canales: presenciales, telefónicos y digitales.
  - **Canales presenciales:** consiste en las tiendas físicas de Telefónica, dónde se atiende tanto a clientes B2B como B2C. En las mismas se brinda atención y se busca generar ventas. Las tiendas físicas pueden diferenciarse en dos:
    - **CEC:** son aquellas propias de Telefónica.
    - **Agentes:** son tiendas tercerizadas.
  - **Canales telefónicos:** incluye a los canales:
    - **Crosselling:** son los canales de atención, donde el cliente se comunica por alguna consulta o para solucionar un problema, y luego en función de cómo sea la comunicación y la satisfacción que vaya teniendo el cliente con el llamado, se busca generar una venta cruzada.
    - **IN:** es el canal al que se comunica un cliente y/o potencial cliente que está interesado en realizar una compra.
  - **Canales digitales:** estos canales son los últimos en sumarse a Movistar Empresas, los mismos son:
    - **Sitio web de Movistar Empresas:** actualmente, el servicio digital de seguridad McAfee Multi Access se promociona dentro de la página web de Movistar Argentina, en la unidad de Empresas.
    - **Sitio web de Negocios Digitales:** es una página web específica donde solo se promocionan los servicios digitales prestados por Movistar Empresas.

Dado la relevancia que tiene para un servicio digital el poder ser ofrecido y vendido correctamente por un medio digital, como es una página web, en el Anexo IV se describe en mayor detalle el análisis sobre el sitio de Movistar Empresas, específicamente en la sección de McAfee Multi Access.

- **App Mi Movistar Empresas:** aplicación para dispositivos móviles, disponible para aquellos usuarios que ya son clientes de Movistar Empresas.

- **Canales proactivos:** son aquellos canales en donde el vendedor llama al cliente y/o potencial cliente buscando convertir una venta.
  - **Canales presenciales:**
    - **Cazadores:** son los vendedores que buscan concretar ventas de forma presencial, al acercarse al negocio del cliente y/o potencial cliente.
  - **Canales telefónicos:**
    - **Televenta out:** son los vendedores que en función de la diferentes campañas de ventas, contactan telefónicamente al cliente y/o potencial cliente ofreciendo el servicio.

## **Propuesta de valor**

Actualmente, la propuesta de valor de McAfee Multi Access “Seguridad total” consiste en brindarle al cliente PyMEs Premium y/o Emprendedor dentro del plan móvil, es decir, en su línea de celular con abono mensual, de forma gratuita el servicio de antivirus para el celular.

En esta oferta, el producto de Seguridad total prestado es el de solo 1 licencia para el dispositivo móvil. Buscando luego, de iniciado el uso del antivirus por el cliente, que el mismo requiera de mayor cantidad de licencias para los demás dispositivos de su organización, adquiriendo así el servicio de “Seguridad total de 5 o 10 licencias” con un abono mensual.

La modalidad de prestación del antivirus “Seguridad total de 1 licencia” es considerado como un “SVA: servicio de valor agregado”, dado que está incluido en el producto que adquiere el cliente y sin un costo adicional, dando un beneficio extra. Solo se requiere que el usuario active proactivamente al antivirus McAfee Multi Access para hacer uso del SVA.

Sin embargo, a pesar de ser un servicio gratuito y que ya está presente en todos los planes móviles de los clientes PyMEs Premium y Emprendedor, tan solo un 3% de los mismos lo activa. Consecuentemente, luego es muy baja también las ventas de mayor cantidad de licencias, es decir, del producto “Seguridad total de 5 o 10 dispositivos”.

## **ANÁLISIS DEL PARTNER: McAfee**

Movistar Empresas presta el servicio de “Seguridad total” junto al partner McAfee desde el año 2016. Durante estos 6 años de trabajo conjunto la relación fue cordial, por lo cual se lo considera un socio estratégico positivo.

Un punto relevante es que el posicionamiento de McAfee en 2016 era de liderazgo, dado que fue el fabricante pionero en brindar servicios de seguridad digital. Sin embargo, actualmente su posicionamiento se vio deteriorado por la aparición de nuevos fabricantes de soluciones de ciberseguridad.

Por último, es adecuado replantear en este momento la relación con el partner y la mejor forma de reposicionar al servicio de “Seguridad total”, dado que en diciembre del 2022 se renueva el contrato con McAfee.

## **ANÁLISIS FODA Y ESTRATEGIA**

### **FODA**

En función de lo desarrollado: análisis del entorno, del mercado y de la competencia; junto con el diagnóstico propio del marketing mix actual de McAfee Multi Access “Seguridad total” brindado por Movistar Empresas, se propone sintetizar en un análisis FODA las principales fortalezas y debilidades de la prestación actual de McAfee por Movistar Empresas, así como aquellos factores externos que pueden impactar positiva o negativamente. (Ver figura 16).

Factores Internos	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Larga trayectoria</b> de Telefónica en Argentina y a nivel mundial.</li> <li>• <b>Líder</b> en cuota de mercado de <b>voz móvil</b> de B2B.</li> <li>• Capacidad de brindar <b>diversidad de servicios</b>: servicios de telecomunicaciones fijo y móvil y servicios digitales. Permitiendo la simplificación de proveedor para el cliente.</li> <li>• Telefónica pertenece a uno de los <b>rubros menos vulnerado</b> por los <b>ciberdelitos</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ausencia de carrito de compras</b> en las páginas web: www.negociosdigitalesmovistar.com   www.movistar.com.ar</li> <li>• <b>Precios desactualizados</b> en la página web de Movistar Empresas: www.movistar.com.ar</li> <li>• <b>Precios más elevados</b> que los prestados por la <b>empresa fabricante</b> de la solución digital.</li> <li>• <b>Débil posición</b> del <b>partner McAfee</b> según la Matriz de liderazgo en ciberseguridad de Canalys.</li> <li>• <b>Precios en moneda ARS</b>, con <b>incrementos</b> de precios recurrentes y <b>pago mensual</b>.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un <b>reposicionamiento conjunto</b> con el <b>partner</b> fabricante del antivirus.</li> <li>• <b>Normas específicas</b> que <b>exigen una seguridad digital</b> en los organismos públicos y entidades financieras.</li> <li>• Surgimiento de <b>nuevas empresas Fintech</b> que deben cumplir normas específicas de seguridad digital.</li> <li>• <b>Incremento de los ciberdelitos</b> y consecuentemente de la necesidad de contar con antivirus.</li> <li>• Importancia de la <b>seguridad digital en toda la cadena de suministro</b>, incluyendo a las PyMEs y los profesionales.</li> <li>• <b>Transformación digital de las PyMEs</b>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incremento del tipo de cambio dólar</b>, impactando en el costo directo, por encima del incremento del IPC, que guía los aumentos de precio del servicio antivirus.</li> <li>• Incremento de la inflación que impacta negativamente en las <b>PyMEs</b>, en su rentabilidad y en la <b>reducción de sus presupuestos</b> para los servicios digitales de seguridad.</li> <li>• <b>Incremento de competencia</b>: debido al <b>uso de servicios</b> provenientes de <b>otros países</b>, incluidos los servicios digitales de seguridad.</li> </ul>
Factores Externos	

Figura 16: Análisis FODA. Elaboración propia.

## **Estrategia**

Luego de realizado el análisis FODA, se aprecia a través de combinar las fortalezas con los factores externos, aquellas posibilidades claves a seguir. Por otro lado, al unir las debilidades con las oportunidades y amenazas se obtienen los desafíos clave. (Ver figura 17).

		Factores Internos	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p><i>Larga trayectoria</i> de Telefónica en Argentina y a nivel mundial.</p> <p><i>Líder</i> en cuota de mercado de <i>voz móvil</i> de B2B.</p> <p>Capacidad de brindar <i>diversidad de servicios</i>: servicios de telecomunicaciones fijo y móvil y servicios digitales. Permitiendo la simplificación de proveedor para el cliente.</p> <p>Telefónica pertenece a uno de los <i>rubros menos vulnerado</i> por los <i>ciberdelitos</i>.</p>	<p><i>Ausencia de carrito de compras</i> en las páginas web: <a href="http://www.negociosdigitalesmovistar.com">www.negociosdigitalesmovistar.com</a>   <a href="http://www.movistar.com.ar">www.movistar.com.ar</a></p> <p><i>Precios desactualizados</i> en la página web de Movistar Empresas: <a href="http://www.movistar.com.ar">www.movistar.com.ar</a></p> <p><i>Precios más elevados</i> que los prestados por la <i>empresa fabricante</i> de la solución digital.</p> <p><i>Débil posición</i> del partner McAfee según la Matriz de liderazgo en ciberseguridad de Canalys.</p> <p><i>Precios en moneda ARS</i>, con incrementos de precios recurrentes y <i>pago mensual</i>.</p>
Factores Externos	OPORTUNIDADES	POSIBILIDADES CLAVE	DESAFÍOS CLAVE
	<p>Generar un <i>reposicionamiento conjunto</i> con el <i>partner</i> fabricante del antivirus.</p> <p><i>Normas específicas que exigen una seguridad digital</i> en los organismos públicos y entidades financieras.</p> <p>Surgimiento de <i>nuevas empresas fintech</i> que deben cumplir normas específicas de seguridad digital.</p> <p><i>Incremento de los ciberdelitos</i> y consecuentemente de la necesidad de contar con antivirus.</p> <p>Importancia de la <i>seguridad digital en toda la cadena de suministro</i>, incluyendo a las PyMEs y los profesionales.</p> <p><i>Transformación digital de las PyMEs</i>.</p>	<p>Generar <i>acciones de activación</i> del servicio de <b>Seguridad total de 1 licencia</b> en los planes móviles.</p> <p>Generar la oferta del servicio por <b>1 año</b> a un <b>precio anual fijo en USD</b>, que será menor a contratarlo por mes. El <b>pago será mensual en USD o ARS</b> convertido al tipo de cambio dólar de la fecha de cierre de la factura.</p> <p>Establecer la oferta comercial de <b>“Totalización”</b>: brindar <b>descuentos cruzados</b> a clientes que tenga el antivirus hace 3 meses o más y algún otro servicio fijo/móvil/digital.</p> <p>Comunicar la <b>capacidad en seguridad digital</b> de <b>Telefónica</b>, a través de <b>indicadores</b> de ausencia de ciberdelitos.</p>	<p><b>Mejorar</b> el <b>diseño UX/UI</b> del sitio web <a href="http://www.movistar.com">www.movistar.com</a> .</p> <p><b>Eliminar a McAfee Multi Access del sitio web <a href="http://www.negociosdigitalesmovistar.com">www.negociosdigitalesmovistar.com</a></b> para no generar confusión en el potencial cliente y reducir costos.</p> <p><b>Trabajar conjuntamente</b> con el partner <b>McAfee</b> para <b>mejorar el posicionamiento</b>.</p> <p>Modificar el servicio de Seguridad total de un Antivirus a un <b>Endpoint</b></p>
		AMENAZAS	
		<p><i>Incremento del tipo de cambio dólar</i>, impactando en el costo directo, por encima del incremento del IPC, que guía los aumentos de precio del servicio antivirus.</p> <p>Incremento de la inflación que impacta negativamente en las <i>PyMEs</i>, en su rentabilidad y en la <i>reducción de sus presupuestos</i> para los servicios digitales de seguridad.</p> <p><i>Incremento de competencia</i>: debido al <i>uso de servicios</i> provenientes de <i>otros países</i>, incluidos los servicios digitales de seguridad.</p>	

Figura 17: Estrategia. Elaboración propia.

# BASES ESTRATÉGICAS

## Misión de Telefónica

La misión de Telefónica es: “Hacer nuestro mundo más humano, conectando la vida de las personas” (ver figura 18). La misma muestra la relevancia que tiene el factor humano para la compañía, por sobre la tecnología: “En Telefónica, pensamos que son las personas las que dan sentido a la tecnología y no al revés” (Telefónica, 2022).

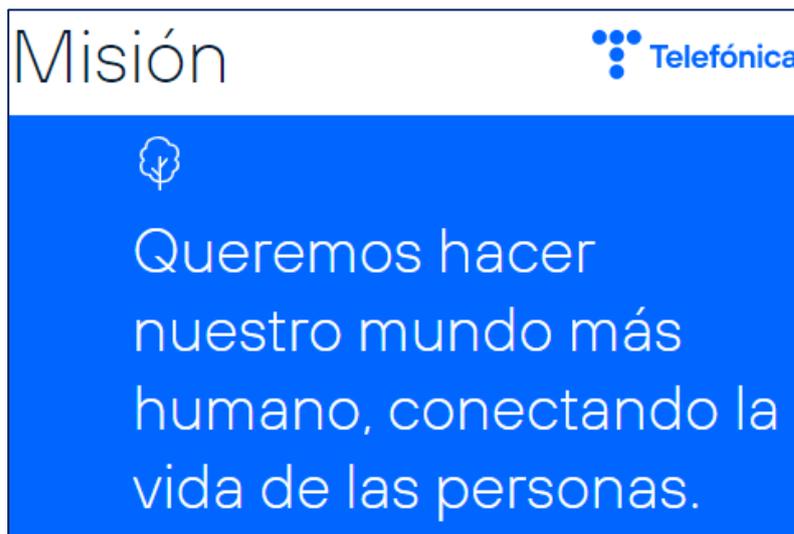


Figura 18: Misión de Telefónica. Fuente: Página web de Telefónica. (Telefónica, 2022).

Actualmente, se vive en un mundo donde la tecnología está más presente que nunca en la vida de las personas. Sin embargo, debe estar presente el hecho de que la conexión más importante no es la brindada por la tecnología, sino las conexiones humanas, y la calidad de vida de las personas depende en gran medida de esa conexión.

Telefónica tiene como misión ofrecer conexiones que unan a las personas, permitiéndoles ser ellas mismas, expresarse y compartir. Además, este propósito compromete a la compañía a “...proteger a las personas y al planeta, así como asegurar que la ética corporativa está en la base de todo lo que hacemos” (Telefónica, 2022). Finalmente, la empresa apuesta a tener un rol activo en el cambio social, al aspirar a “...digitalizar a toda la sociedad, sin dejar a nadie atrás...” (Telefónica, 2022).

## Valores de Telefónica

Los valores de Telefónica son tres, que determinan la cultura de la compañía, que impacta tanto en el desarrollo interno de la misma, así como en su relación con sus clientes, partners, la sociedad y el medio ambiente. Estos pilares son:

- **“Somos abiertos:** creemos que trabajando de una manera colaborativa, amable y transparente se consiguen las mejores soluciones. Somos un sistema abierto donde todo el mundo cuenta.
- **Somos retadores:** ofrecemos soluciones innovadoras, transformamos y simplificamos la vida de las personas. Y no nos conformamos, estamos siempre dispuestos a cambiar para hacerlo mejor.
- **Somos confiables:** trabajamos de manera honesta, sencilla y comprometida, ofreciendo una conexión segura y de calidad. Seguimos aquí después de casi 100 años adaptándonos a lo que nuestros clientes necesitan” (Telefónica, 2022).

En la figura 19 se visualizan los valores de Telefónica mencionados previamente.



Figura 19: valores de Telefónica. Fuente: Perfil Corporativo. (Telefónica, 2022).

## Negocio de Telefónica

Sumado a la relevancia de comprender la misión y valores de Telefónica, también resulta fundamental conocer cuál es su negocio, entendiéndose por ello, a las necesidades que satisface sustentablemente. En el Anexo V se describe en detalle cómo se obtuvo el mismo: “Telefónica, conexión inclusiva, actualizada y de excelencia que une acercando personas” (Ver figura 20).

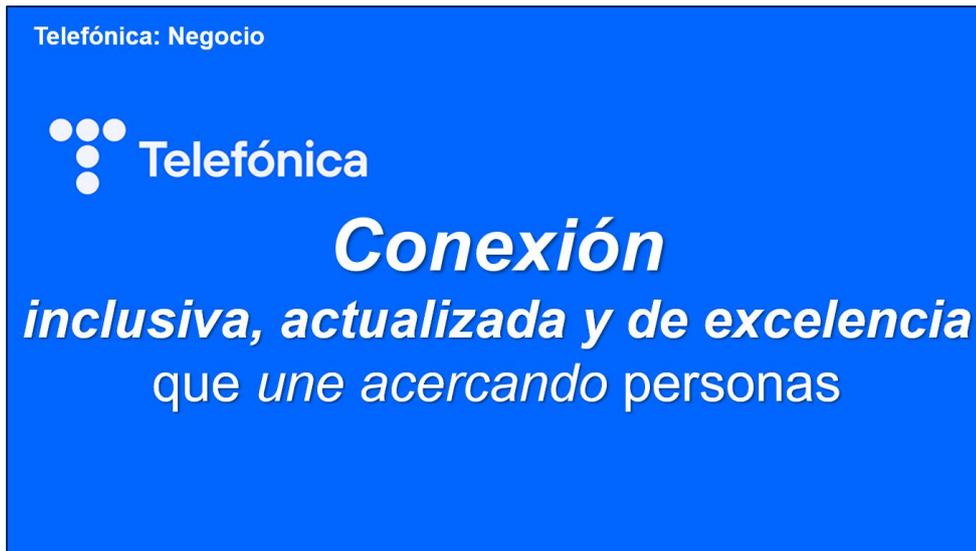


Figura 20: Definición del negocio de Telefónica. Elaboración propia.

### **Negocio de los antivirus**

Para entender mejor al servicio de antivirus, al igual que con Telefónica, es primordial comprender cuál es su negocio, el cual es: “los antivirus son protección segura, sólida e invulnerable que defiende tu información digital brindándote tranquilidad” (Ver figura 21). En el Anexo VI se detalla el paso a paso para su obtención.

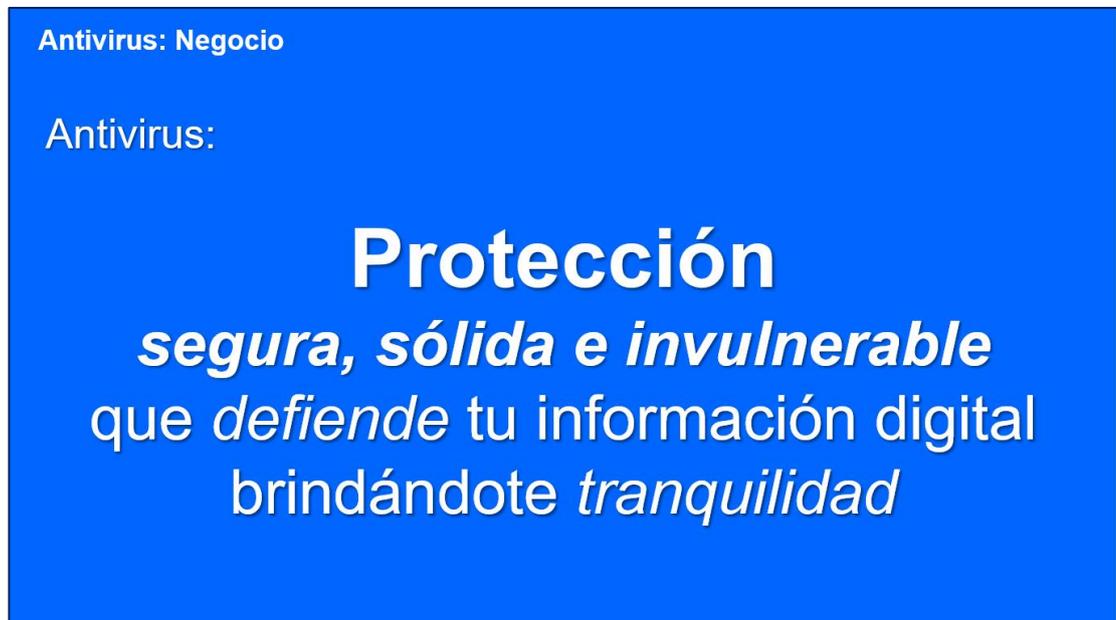


Figura 21: Definición del negocio de los antivirus. Elaboración propia.

### **Conclusión de las bases estratégicas**

Se puede apreciar que Telefónica y los antivirus interpelan necesidades negativas similares, incluso en algunos casos coincide exactamente, como: la inseguridad, el

desamparo, la ignorancia y el miedo. Esto demuestra que Telefónica al prestar servicios digitales de seguridad es coherente con su estrategia y negocio.

Asimismo, Telefónica en su misión establece la importancia que brinda a las conexiones humanas, permitiendo una conexión de calidad, segura y que proteja a las personas; esto demuestra la relevancia del factor de “protección y de dar seguridad”, lo cual es el propósito primordial de una solución digital de seguridad. Por lo tanto, la asociación de Telefónica con un servicio digital de seguridad contribuye a cumplir la misión de la compañía.

Finalmente, en los valores de Telefónica se mencionan conceptos que, a su vez, se relacionan con la seguridad digital como son: la transparencia, la simplificación, la honestidad, la seguridad, la calidad y, por último, la confianza, la cual en Telefónica está apalancada principalmente en su larga trayectoria de casi 100 años.

## OBJETIVOS DEL NEGOCIO

- Generar una propuesta de nueva negociación con el partner McAfee para que Movistar Empresas sea el pionero en brindar un servicio de Endpoint con VPN de McAfee en Argentina.
- Generar campañas de activación del servicio “Seguridad total de 1 licencia” presente en los planes móviles.
- Generar ingresos por \$251.395.376 anuales en 2023, lo que implica lograr un market share del 4,7%.
- Incorporar el carrito de compras en la página web de Movistar Empresas donde se oferta al servicio de “Seguridad total”.

## INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En esta etapa, se procederá a evaluar al mercado a partir de dos investigaciones de mercado:

- **Market Outlook B2B:** es una investigación de mercado realizado por Telefónica que busca obtener información sobre la relación que los autónomos (profesionales independientes), negocios y empresas establecen con las TICs (tecnologías de la información y comunicación).

- **Encuestas:** consiste en una investigación de mercado llevada a cabo por la autora del presente trabajo, cuyo objetivo es obtener información sobre que atributos el cliente y/o potencial cliente valora en un antivirus, junto con que precios estaría dispuesto a pagar por los mismos.

## Market Outlook B2B

Las principales conclusiones obtenidas de la investigación de mercado “Market Outlook B2B” son:

- **Antivirus:** en ambos casos, los de PC y los de móviles, cuentan con un gran potencial de crecimiento, dado su baja penetración.
  - **Antivirus de PC:** su penetración varía en función del tamaño de organización, siendo en las organizaciones más pequeñas (5 a 9 empleados) y en las más grandes (200 a 500 empleados) donde su uso está más instaurado, un 46% y 55% respectivamente. En las demás organizaciones la penetración se encuentra entre el 21% y 37%.
  - **Antivirus móviles:** la baja penetración es similar en todos los tamaños de organización. La misma se encuentra entre los valores de 4% a 9%, lo cual es un número alarmante y que a su vez coincide con el 3% de los clientes Premium y Emprendedor de Movistar Empresas que activan proactivamente el antivirus “Seguridad total de 1 licencia” en el móvil.
- **Canal de contratación:** es relevante la baja penetración de las empresas de telecomunicaciones a la hora de prestar servicios de antivirus. Por otro lado, hay una alta penetración de los fabricantes, dado que son quienes tienen la solución digital al menor precio. Además, al ser servicios que no requieren del soporte de un especialista en ciberseguridad para su uso, la propuesta de valor de las empresas de telecomunicaciones no resulta atractiva para el cliente.

En el Anexo VII se describe en detalle los diferentes resultados obtenidos de la investigación.

## Encuestas

De las encuestas, se obtienen los siguientes resultados como los más destacables:

### **Antivirus móvil:**

- **Usuarios (penetración):** 20% de los encuestados cuenta con antivirus en el dispositivo móvil, el cual fue elegido principalmente porque está instalado en el celular (20%) y por su marca (20%). Las marcas principales en la penetración de los encuestados son: 19% Norton, 18% McAfee.
  - **Pago por el servicio:** 18% de los mismos abona por este servicio; sin embargo, no conocen el precio o está incluido dentro del plan móvil.
  - **Servicio gratuito:** del 82% restante, que no abona por el antivirus móvil, solo el 44% está dispuesto a pagar por el servicio y su precio ideal sería \$200 por mes.
- **No usuarios:** 80% de los encuestados no cuentan con antivirus móvil:
  - **Necesario el antivirus móvil:** un 44% de los mismos considera necesario contar con un antivirus y un 60% de ellos estaría dispuestos a pagar por este servicio, donde los precios “ideales” propuestos rondan entre: \$150 a \$1.000.
  - **No necesario contar con un antivirus móvil:** quienes no lo consideran necesario, justificaron que la seguridad ya se encuentra integrada en el celular/sistema operativo; las aplicaciones maliciosas ya están filtradas en el playstore; y que los antivirus no son eficientes, no son confiables y sus publicidades generan confusión.
- **Total de encuestados:** respecto a los atributos valorados en un antivirus móvil, los resultados mostraron que no coinciden con los atributos seleccionados en la elección de los usuarios actuales de antivirus. El total de encuestados mostro una alta relevancia por la calidad (80% alta importancia), seguido por el precio (77% alta importancia). Por el otro lado, la marca resulta un atributo indiferente (57%) e incluso de baja importancia (29%). Respecto a que este en el plan móvil, un 43% lo considera de alta importancia, lo que muestra una oportunidad para comunicar el beneficio del SVA Antivirus en los planes móviles del segmento objetivo.

### **Antivirus de PC:**

- **Usuarios (penetración):** 77% de los encuestados cuenta con antivirus en la PC, el cual fue elegido principalmente porque está instalado en la PC (39%), por su calidad (16%) y por recomendaciones (16%). Las marcas principales en la penetración de los encuestados son: 46% McAfee, 9% Norton.
  - **Pago por el servicio:** 23% de los mismos abona por este servicio; sin embargo, la mayoría no recuerdan el precio o lo abona otra persona: la empresa donde trabajan o un familiar.
  - **Servicio gratuito:** del 77% restante, que no abona por el antivirus de PC, solo el 45% está dispuesto a pagar por el servicio y su precio ideal sería entre \$170 a \$1.000 por mes.
- **No usuarios:** 23% de los encuestados no cuentan con antivirus de PC:
  - **Necesario el antivirus de PC:** un 69% de los mismos considera necesario contar con un antivirus y un 56% de ellos estaría dispuestos a pagar por este servicio, donde los precios “ideales” propuestos rondan entre: \$200 a \$1.000.
- **Total de encuestados:** respecto a los atributos valorados en un antivirus de PC, el total de encuestados mostro una alta relevancia por la calidad (89% alta importancia), seguido por el precio (75% alta importancia). Por el otro lado, la marca resulta un atributo de baja importancia (55%). Respecto a que este instalado en la PC fue evaluado como de alta importancia en un 54%, lo cual es elevado, pero no es el atributo principal, a diferencia de las respuestas en aquellos que ya son usuarios que lo evalúan como el atributo principal de su elección.

Dentro del Anexo VIII se muestra la totalidad de resultados que arrojaron las encuestas.

## MARKETING ESTRATÉGICO

Para continuar con el presente plan de marketing, se va a desarrollar el marketing estratégico para el reposicionamiento de McAfee Multi Access “Seguridad total” para el segmento PyMEs Premium y Emprendedor en Argentina. El mismo consiste en cuatro pasos:

- Segmentación del mercado.

- Selección del segmento target.
- Definición de la diferenciación por segmento target.
- Posicionamiento para cada segmento target.

## Segmentación

La segmentación consiste en dividir el mercado en función de aquellas variables más relevantes. Para el reposicionamiento de “Seguridad total” en los segmento Premium y Emprendedor, los factores más relevantes son:

- **Relación con Movistar Empresas:** que evalúa si es o no cliente, y en aquellos que son clientes hace cuantos años lo son, que facturación mensual tienen con Movistar Empresas y cuantos canales de atención/ventas utilizan.
- **Valoración respecto de los Endpoint:** donde se analiza que concepto tiene el cliente o potencial cliente respecto de los beneficios y el valor percibido de un Endpoint, tanto de PC como del móvil.

Los factores mencionados previamente se representan como el eje x y eje y, dando por resultado un mapa de segmentación que divide al mercado en 16 segmentos. En la figura 22 se aprecia el mismo.



Figura 22: Mapa de segmentación. Elaboración propia.

## Segmento target

De los 16 segmentos presentes en el mapa de segmentación, se eligen aquellos más atractivos para el presente plan de marketing. A su vez, para luego saber el peso de recursos que se destinará a cada uno, su elección se realiza en orden de prioridad.

Los segmentos target elegidos, ordenados según relevancia, son:

- Aliado
- Actualizado
- Digital

## Diferenciación

Para los tres segmentos target elegidos, se tienen diferentes beneficios funcionales y emocionales que brinda el servicio de “Seguridad total” e interpela sus necesidades, deseos y demandas. En la figura 23 se describen ambos beneficios para cada segmento.

TARGET 1	TARGET 2	TARGET 3
		
<b>Beneficio Funcional</b> Tener una <i>protección</i> de <i>primera calidad</i> .	<b>Beneficio Funcional</b> Contar con <i>seguridad en toda su información</i> digital.	<b>Beneficio Funcional</b> Tener <i>protección</i> en todos sus dispositivos <i>en cualquier lugar</i> en que se encuentre trabajando.
<b>Beneficio Emocional</b> Ser el <i>primero</i> en contar con su <i>PyME segura digitalmente</i> .	<b>Beneficio Emocional</b> <i>Sentir</i> que su trabajo y negocio <i>esta protegido y no es vulnerable</i> a pérdidas.	<b>Beneficio Emocional</b> Tener la <i>libertad</i> de trabajar desde donde quiera.

Figura 23: Beneficios por segmento target. Elaboración propia.

## Posicionamiento

Finalmente, seleccionados los segmentos target y sabiendo el beneficio que interpela a cada uno, el último paso del marketing estratégico consiste en definir el posicionamiento para cada uno, obteniéndose así los siguientes tres posicionamientos específicos por target (ver figura 24):

- **Target Aliado:** “Seguridad Total de Movistar Empresas es mejor que otros Endpoint de seguridad para las PyMEs líderes, visionarias,

exigentes, sofisticadas y determinadas porque brinda seguridad de primera calidad para tu negocio”.

- **Target Actualizado:** “Seguridad Total de Movistar Empresas es mejor que otros Endpoint de seguridad para las PyMEs perfeccionistas, perseverantes, consistentes, estructuradas y dedicadas porque brinda protección de confianza para tu negocio”.
- **Target Digital:** “Seguridad Total de Movistar Empresas es mejor que otros Endpoint de seguridad para las PyMEs innovadoras, flexibles, prácticas, humanas y creativas porque protege tu negocio en todo momento y en todo lugar”.



Figura 24: Posicionamiento por segmento target. Elaboración propia.

En el Anexo IX se detalla el paso a paso hasta la obtención de los posicionamientos descritos previamente. Además, en todos los casos, la relación del Target con el servicio va a ser de apoyo al autoconcepto, es decir, el producto de “Seguridad total” va a ayudar a establecer la identidad de la PyME: una identidad de negocio digital, seguro, que encuentra en Movistar Empresas un “aliado que lo potencie a ir con todo”.

## MARKETING TÁCTICO

Finalizada la etapa de análisis y definido los segmentos target junto con su posicionamiento. El siguiente paso, del presente trabajo, consiste en describir el

marketing táctico a implementar para reposicionar exitosamente al servicio de “Seguridad total” brindado por Movistar Empresas.

## Producto

- **Partner:** se propone continuar con McAfee debido:
  - A que es un proveedor que cuenta con el servicio tanto para PCs como para dispositivos móviles.
  - Tiene una gran penetración en Argentina, principalmente en PCs (46% de los encuestados).
  - Es inviable contar con el prestador ESET, quien cuenta con Endpoint para PCs y celulares, debido a que es el partner de la competencia Telecom Empresas.
  - A pesar de su resultado en la Matriz de Canalsys, año a año fue mejorando su posicionamiento y se espera que continúe en esa tendencia.
- **Funcionalidades del producto:** a excepción del servicio de “Seguridad total móvil”, incluido en los planes móviles de los clientes de Movistar Empresas, en los demás servicios de “Seguridad total” se cambiará la prestación del Antivirus de McAfee al Endpoint de McAfee con VPN, dado que el mismo:
  - Sería un producto cuya competencia es más similar y directa con la oferta de Telecom Empresas.
  - Movistar Empresas sería el pionero en brindar este servicio de McAfee en Argentina.
- **Productos:**
  - **Seguridad Total Móvil:** mantener el mismo producto de “Seguridad total móvil 1 dispositivo”, incluido en los planes móviles como servicio de valor agregado (SVA).
  - **Seguridad Total Fijo:** agregar la oferta de “Seguridad total fijo 1 dispositivo”: apto para PC. El mismo será un Endpoint con VPN.
  - **Seguridad Total 5 dispositivos:** continuar con la oferta de “Seguridad total para 5 dispositivos”, tanto PCs como móviles. Modificando el producto de antivirus a Endpoint con VPN.

- **Seguridad Total 10 dispositivos:** continuar con la oferta de “Seguridad total para 10 dispositivos”, tanto PCs como móviles. Modificando el producto de antivirus a Endpoint con VPN.

## Precio

El precio de “Seguridad total” se va a incrementar, apalancado principalmente en las nuevas funcionalidades del servicio, dado que va a pasar de ser un Antivirus a ser un Endpoint con VPN. Asimismo, esta estrategia se corresponde con utilizar al precio como indicador de calidad, dado que, desde el punto de vista del consumidor, un precio más alto sugiere una mayor calidad y este nexo se establece aún más en bienes complejos, como lo son los servicios digitales de seguridad.

Para establecer el precio, se partió del precio unitario del Endpoint Antivirus de Telecom Empresas para octubre 2022, luego impactando los diferentes aumentos de precio estimados, se obtuvieron los precios presentes en la figura 25 para enero 2023. Un punto relevante a destacar es que en los nuevos precios el valor unitario por dispositivo es igual en los diferentes subproductos; esta medida busca generar mayor transparencia con el cliente y potencial cliente, así como igualar la estrategia del mayor competidor: Telecom Empresas.

Producto	Subproducto	Cantidad de dispositivos	Abono Mensual a Enero 2023 (sin imp)		Variación [%]
			Precio actual [ARS]	Nuevo Precio [ARS]	Nuevo Precio vs Precio Actual
Seguridad Total	Seguridad Total Móvil	1 dispositivo	\$ 0	\$ 0	-
	Seguridad Total Fijo	1 dispositivo	n.a.	\$ 585	-
	Seguridad Total 5 dispositivos	5 dispositivos	\$ 394	\$ 2.925	641%
	Seguridad Total 10 dispositivos	10 dispositivos	\$ 639	\$ 5.849	815%

Figura 25: Nuevos precios de Seguridad Total. Elaboración propia.

Además, del incremento de precio descrito previamente, se establecerá una nueva oferta, que será la que se publicará en los diferentes canales de comunicación y en la página web. La misma consiste en un precio total anual en dólares con un 30% de descuento respecto a contratar “Seguridad total” por mes. Esta estrategia se definió basada en las premisas:

- Replicar la modalidad de pago de las empresas fabricantes de la solución digital, es decir, brindar la oferta anualizada.
- Diferenciarse de la modalidad mensual de Telecom Empresas, el principal competidor.
- Diferenciarse de la competencia al brindar la oferta en USD, dado que solo Total Av promociona sus servicios en esta moneda.
- Fidelizar al cliente con un contrato anual, brindándole un beneficio adicional por su permanencia.
- Brindar el beneficio en valor dólar fijo durante un año. Al ser la moneda dólar más estable que la moneda pesos, se puede dejar fija la cifra de ahorro por mes en dólar, lo que genera confianza en el cliente.
- Generar la evaluación racional del cliente una sola vez. Dado que estos servicios pertenecen a un mercado técnico; además, en función de las encuestas, se aprecia que el precio es un atributo muy importante en la elección de estos servicios. Sin embargo, también es un atributo que quienes lo abonan no recuerdan su monto. Por eso, se propone que el cliente haga la evaluación racional de precio - calidad una sola vez y luego mes a mes lo que esté presente en la mente del consumidor sean solo los beneficios del servicio.

Las condiciones de la nueva oferta consistirán en:

- El beneficio se brinda si el cliente mantiene el servicio de “Seguridad total” durante 1 año. En caso de dar la baja previo al año, el cliente deberá abonar el diferencial.
- El pago se realizará de forma mensual, al igual que el resto de los servicios de Movistar Empresas. Se podrá abonar en moneda dólar o en moneda pesos; en este último caso, al monto en dólares se lo convertirá a pesos según el tipo de cambio del día de cierre de la facturación del cliente.

En la siguiente figura 26 se aprecia la promoción de la nueva oferta en la página web.



Figura 26: Nueva oferta de “Seguridad total”. Elaboración propia.

Para aquellos clientes que quieran contratar el servicio, pero no de forma anual, sino mensualizada, el precio será en pesos únicamente, coincidiendo con los de la figura 25 previa.

## Comunicación

### Plan de medios

Para lograr un reposicionamiento exitoso es fundamental un plan de medios que logre que el servicio “Seguridad total” logre un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. (Kotler & Armstrong, 2008). Además, del posicionamiento previamente descrito en el marketing estratégico, se va a contar con el siguiente Brand Atom de referencia, donde se detalla cual es el tema de conversación (en inglés “Brand topic”) sobre el cual va a hablar Movistar Empresas a través del servicio de “Seguridad total”.

En este caso, el tema de conversación seleccionado es “la seguridad” desde el punto de vista: “el potencial de tu negocio depende de su seguridad”. La figura 27 siguiente muestra el Brand Atom con sus diferentes componentes.

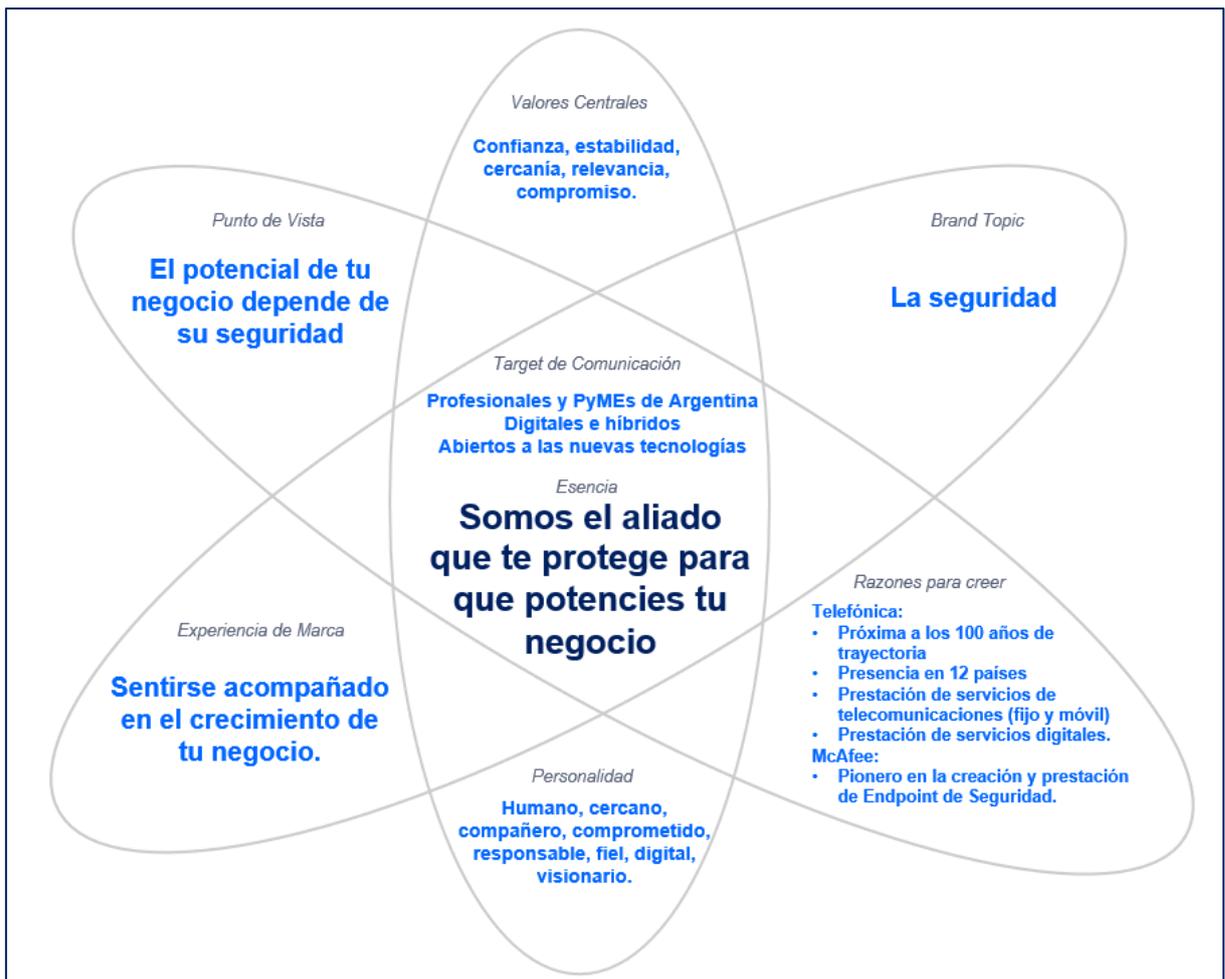


Figura 27: Brand Atom de “Seguridad total”. Elaboración propia.

A lo largo del año 2023 se realizarán campañas de comunicación siguiendo el cronograma presente en la figura 28.

Marketing Funnel	Objetivo	Sistema	Medios	Audiencia	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
AWARENESS	Educación	Online	RRSS   Youtube	Segmentación por Interes y Hábitos													
	Awareness	Online	RRSS   Youtube	Segmentación por Interes y Hábitos													
	Posicionamiento	Online	RRSS   Youtube	Segmentación por Interes y Hábitos													
		Offline	Vía Pública	Gráfica	Segmentación por Interes y Hábitos												
				Masivo (según locación)													
CONSIDERACIÓN	Leads	Online	RRSS   Youtube   Google Ads	Lookalike   Prospecting													
	Activación de licencias	Online	Mailing   SMS   Notificaciones App   Whatsapp	Base de Datos													
CONVERSIÓN	Venta de licencias	Online	RRSS   Youtube   Google Ads	Base de Datos   Prospecting   Remarketing													
FIDELIZACIÓN	Upselling de licencias	Online	Mailing   SMS   Notificaciones App   Whatsapp	Base de Datos													

Figura 28: Cronograma del Plan de Medios. Elaboración propia.

## Awareness

### Educación:

- Fecha: 1/1/2023 - 31/1/2023.
- Medios: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube.
- Audiencia: segmentación por interés y hábitos.
- Segmentación:
  - Profesionales
  - PyMEs
  - Cuentas Profesionales en RRSS
  - Seguidores de Movistar Empresas en RRSS
  - Seguidores de empresas de Telecomunicaciones en RRSS
  - Seguidores de empresas de ciberseguridad en RRSS (McAfee, Norton, Pandas, Total Av, etc.).
- Contenido: videos y fotos que expliquen sobre los diferentes ciberdelitos y virus presentes en PCs y dispositivos móviles. Buscando conectar con la necesidad negativa de inseguridad/desprotección del potencial cliente.
- Detalle de medios: en la siguiente figura 29 se aprecia en detalle los medios a utilizar.

Medio	Tipo de Medio	Placement	Dispositivo	Formato	Método de Compra	Tipo de Compra
					-	CPM
Facebook/Instagram	RRSS	Feed + Story	Mobile	Imagen - Video 4:5	Subasta   Alcance	CPM
Twitter	RRSS	Feed	Multiscreen	Web Site Card con Video + Encuesta Patrocinada + Conversational Card	Subasta   Alcance	CPM
LinkedIn	RRSS	Feed	Multiscreen	Imagen - Video 4:5 + Encuesta Patrocinada	Subasta   Alcance	CPM
Youtube	Programmatic	Feed	Multiscreen	Bumper	Subasta   Reproducciones	CPM

Figura 29: Medios para comunicación de Awareness: Educación. Elaboración propia.

### Awareness:

- Fecha: 1/2/2023 - 28/2/2023.
- Medios: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube.
- Audiencia: segmentación por interés y hábitos.
- Segmentación:
  - Profesionales

- PyMEs
  - Cuentas Profesionales en RRSS
  - Seguidores de Movistar Empresas en RRSS
  - Seguidores de empresas de Telecomunicaciones en RRSS
  - Seguidores de empresas de ciberseguridad en RRSS (McAfee, Norton, Pandas, Total Av, etc.).
- Contenido: videos y fotos que expliquen las funcionalidades de los Endpoint, como protegen frente a los diferentes cibercriminales y virus presentes en PCs y dispositivos móviles. En este punto de comunicación, se buscará orientar al potencial cliente a que anhele un Endpoint para satisfacer la necesidad negativa y poder “sentirse protegido”.
  - Detalle de medios: en la siguiente figura 30 se aprecia en detalle los medios a utilizar.

Medio	Tipo de Medio	Placement	Dispositivo	Formato	Método de Compra	Tipo de Compra
Facebook/Instagram	RRSS	Feed + Story	Mobile	Imagen - Video 4:5	Subasta   Awareness	CPM
Twitter	RRSS	Feed	Multiscreen	Web Site Card con Video + Encuesta Patrocinada + Conversational Card	Subasta   Awareness	CPM
LinkedIn	RRSS	Feed	Multiscreen	Imagen - Video 4:5 + Encuesta Patrocinada	Subasta   Awareness	CPM
Youtube	Programmatic	Feed	Multiscreen	Bumper	Subasta   Reproducciones	CPM

Figura 30: Medios para comunicación de Awareness: Awareness. Elaboración propia.

### Posicionamiento:

#### Online - redes:

- Fecha: 1/3/2023 - 31/3/2023.
- Medios: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube.
- Audiencia: segmentación por interés y hábitos.
- Segmentación:
  - Profesionales
  - PyMEs
  - Cuentas Profesionales en RRSS
  - Seguidores de Movistar Empresas en RRSS
  - Seguidores de empresas de Telecomunicaciones en RRSS

- Seguidores de empresas de ciberseguridad en RRSS (McAfee, Norton, Pandalas, Total Av, etc.).
- Contenido: posicionar a Movistar Empresas como un aliado que te acompaña en el crecimiento de tu negocio. Mostrar el servicio de “Seguridad total”, brindado junto con McAfee, como el mejor Endpoint para lograr que el cliente se “sienta protegido”.
- Mensaje: "Movistar Empresas junto a McAfee te brindan Seguridad Total, el servicio que te protege para que potencies tu negocio".
- Detalle de medios: en la siguiente figura 31 se aprecia en detalle los medios a utilizar.

Medio	Tipo de Medio	Placement	Dispositivo	Formato	Método de Compra	Tipo de Compra
					Subasta   Tráfico	CPC
Facebook/Instagram	RRSS	Feed + Story	Mobile	Imagen - Video 4:5	Subasta   Tráfico	CPC
Twitter	RRSS	Feed	Multiscreen	Web Site Card con Video + Conversational Card	Subasta   Tráfico	CPC
LinkedIn	RRSS	Feed	Multiscreen	Imagen - Video 4:5	Subasta   Tráfico	CPC
Youtube	Programmatic	Feed	Multiscreen	Bumper	Subasta   Tráfico	CPC

Figura 31: Medios para comunicación de Awareness: Posicionamiento online - redes.

Elaboración propia.

### Online - gráfica

- Fecha: 1/3/2023 - 30/4/2023.
- Medios: Infobae, Ámbito, Cronista, Página 12, Perfil, La Nación, iProfesional.
- Audiencia: segmentación por interés y hábitos.
- Segmentación:
  - Profesionales
  - PyMEs
  - Cuentas Profesionales en RRSS
  - Seguidores de Movistar Empresas en RRSS
  - Seguidores de empresas de Telecomunicaciones en RRSS
  - Seguidores de empresas de ciberseguridad en RRSS (McAfee, Norton, Pandalas, Total Av, etc.).

- Contenido: posicionar a Movistar Empresas como un aliado que te acompaña en el crecimiento de tu negocio. Mostrar el servicio de “Seguridad total”, brindado junto con McAfee, como el mejor Endpoint para lograr que el cliente se “sienta protegido”.
- Mensaje: "Movistar Empresas junto a McAfee te brindan Seguridad Total, el servicio que te protege para que potencies tu negocio".
- Detalle de medios: en la siguiente figura 32 se aprecia en detalle los medios a utilizar.

Medio	Tipo de Medio	Placement	Dispositivo	Formato	Método de Compra	Tipo de Compra
Gráfica	Infobae	Home	Multiscreen	Banner Fijo	Subasta   Tráfico	CPC
	Ámbito				Subasta   Tráfico	CPC
	Cronista				Subasta   Tráfico	CPC
	Página 12				Subasta   Tráfico	CPC
	Perfil				Subasta   Tráfico	CPC
	La Nación				Subasta   Tráfico	CPC
	iProfesional				Subasta   Tráfico	CPC
					Subasta   Tráfico	CPC

Figura 32: Medios para comunicación de Awareness: Posicionamiento online - gráfica.

Elaboración propia.

### Offline: vía pública.

- Fecha: 1/3/2023 - 31/5/2023.
- Medios: sextuples, estaciones de subte, colectivo.
- Audiencia: masivo, según locación.
- Segmentación:
  - Sextuples: CABA, Córdoba, Neuquén, Mendoza
  - Estaciones de subte: línea C en Buenos Aires.
  - Colectivo: línea 152 en Buenos Aires.
- Contenido: posicionar a Movistar Empresas como un aliado que te acompaña en el crecimiento de tu negocio. Mostrar el servicio de “Seguridad total”, brindado junto con McAfee, como el mejor Endpoint para lograr que el cliente se “sienta protegido”.
- Mensaje: "Movistar Empresas junto a McAfee te brindan Seguridad Total, el servicio que te protege para que potencies tu negocio".
- Detalle de medios: en la siguiente figura 33 se aprecia en detalle los medios a utilizar.

Medio	Tipo de Medio	Placement	Dispositivo	Formato	Método de Compra	Tipo de Compra
Vía Pública	-				Mensual	-
		Sextuples	-	2.10 x 3.30 mts	Mensual	-
		Estaciones de subte	Carteles del anden	1.48 x 1.10 mts	Mensual	-
		Colectivo	Luneta	1.80 x 0.90 mts	Mensual	-

Figura 33: Medios para comunicación de Awareness: Posicionamiento offline - vía pública.

Elaboración propia.

## Consideración

### Leads:

- Fecha: 1/4/2023 - 31/7/2023.
- Medios: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, Google Ads.
- Audiencia: lookalike, prospecting.
- Segmentación:
  - Cuentas Profesionales en RRSS
  - Seguidores de Movistar Empresas en RRSS
  - Seguidores de empresas de Telecomunicaciones en RRSS
  - Seguidores de empresas de ciberseguridad en RRSS (McAfee, Norton, Pandas, Total Av, etc.).
  - Rubros: comercio, industria manufacturera, servicios profesionales, industria financiera, organismos públicos.
- Contenido: posicionar a Movistar Empresas como un aliado que te acompaña en el crecimiento de tu negocio. Mostrar el servicio de “Seguridad total”, brindado junto con McAfee, como el mejor Endpoint para lograr que el cliente se “sienta protegido”.
- Mensaje: "Movistar Empresas junto a McAfee te brindan Seguridad Total, el servicio que te protege para que potencies tu negocio".
- Detalle de medios: en la siguiente figura 34 se aprecia en detalle los medios a utilizar.

Medio	Tipo de Medio	Placement	Dispositivo	Formato	Método de Compra	Tipo de Compra
					Subasta   Leads	CPL
Facebook/Instagram	RRSS	Feed + Story	Mobile	Imagen - Video 4:5	Subasta   Leads	CPL
Twitter	RRSS	Feed	Multiscreen	Web Site Card con Video + Conversational Card	Subasta   Leads	CPL
LinkedIn	RRSS	Feed	Multiscreen	Imagen - Video 4:5	Subasta   Leads	CPL
Youtube	Programmatic	Feed	Multiscreen	Bumper	Subasta   Leads	CPL
Google Ads	R.O.N.	Search	Multiscreen	Display	Subasta   Leads	CPL

Figura 34: Medios para comunicación de Consideración: Leads. Elaboración propia.

### Activación de licencias:

- Fecha: 1/4/2023 - 31/7/2023.
- Medios: mail, SMS, App Movistar Negocios, WhatsApp.
- Audiencia: base de datos.
- Segmentación: clientes de líneas móviles con Movistar Empresas que no tienen activo “Seguridad total móvil”.
- Contenido: comunicar al cliente del beneficio con que cuenta en su plan móvil e incentivarlo a su activación.
- Detalle de medios: en la siguiente figura 35 se aprecia en detalle los medios a utilizar.

Medio	Tipo de Medio	Placement	Dispositivo	Formato	Método de Compra	Tipo de Compra
					-	-
Mail	Owned media	-	Mobile	Imagen	-	-
SMS	Owned media	-	Mobile	Imagen	-	-
App	Owned media	-	Mobile	Imagen	-	-
Whatsapp	Owned media	-	Mobile	Imagen	-	-

Figura 35: Medios para comunicación de Consideración: Activación de licencias. Elaboración propia.

### Conversión

#### Venta de licencias:

- Fecha: 1/8/2023 - 31/12/2023.
- Medios: Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube, Google Ads.

- Audiencia: base de datos, prospecting, remarketing.
- Segmentación:
  - Base de datos:
    - Profesionales y PyMEs de Argentina que generaron un lead.
    - Clientes Premium y Emprendedor que no cuentan con “Seguridad total” ni con líneas móviles.
  - Prospecting:
    - Cuentas Profesionales en RRSS
    - Seguidores de Movistar Empresas en RRSS
    - Seguidores de empresas de Telecomunicaciones en RRSS
    - Seguidores de empresas de ciberseguridad en RRSS (McAfee, Norton, Pandas, Total Av, etc.).
    - Rubros: comercio, industria manufacturera, servicios profesionales, industria financiera, organismos públicos.
  - Remarketing:
    - Usuarios que tuvieron alguna interacción con anuncios anteriores o con la página web.
- Contenido: comunicar la oferta de “Seguridad total”, haciendo hincapié en el precio y su ahorro, junto con la calidad del servicio, sustentado en el reconocimiento como pionero en el desarrollo de Endpoints de McAfee.
- Detalle de medios: en la siguiente figura 36 se aprecia en detalle los medios a utilizar.

Medio	Tipo de Medio	Placement	Dispositivo	Formato	Método de Compra	Tipo de Compra
					Subasta   Conversiones	CPA
Facebook/Instagram	RRSS	Feed + Story	Mobile	Imagen - Video 4:5	Subasta   Conversiones	CPA
Twitter	RRSS	Feed	Multiscreen	Web Site Card con Video + Conversational Card	Subasta   Conversiones	CPA
LinkedIn	RRSS	Feed	Multiscreen	Imagen - Video 4:5	Subasta   Conversiones	CPA
Youtube	Programmatic	Feed	Multiscreen	Bumper	Subasta   Conversiones	CPA
Google Ads	R.O.S.	Search	Multiscreen	Display	Subasta   Conversiones	CPA

Figura 36: Medios para comunicación de Conversión: Venta de licencias. Elaboración propia.

## Fidelización

### Upselling de licencias:

- Fecha: 1/8/2023 - 31/12/2023.
- Medios: mail, SMS, App Movistar Negocios, WhatsApp.
- Audiencia: base de datos.
- Segmentación: clientes de “Seguridad total” menor a 10 dispositivos.
- Contenido: comunicar al cliente la importancia de que todos sus dispositivos estén protegidos, recordando la posibilidad de incrementar la cantidad de dispositivos a 10.
- Detalle de medios: en la siguiente figura 37 se aprecia en detalle los medios a utilizar.

Medio	Tipo de Medio	Placement	Dispositivo	Formato	Método de Compra	Tipo de Compra
					-	-
Mail	Owned media	-	Mobile	Imagen	-	-
SMS	Owned media	-	Mobile	Imagen	-	-
App	Owned media	-	Mobile	Imagen	-	-
Whatsapp	Owned media	-	Mobile	Imagen	-	-

Figura 37: Medios para comunicación de Fidelización: Upselling de licencias. Elaboración propia.

## Promoción

### Webinars

A lo largo del 2023 se propone realizar dos Webinars a través del canal de Movistar Empresas de YouTube. El mismo será completamente en formato digital y tendrá expositores referentes en materia de ciberseguridad.

Las fechas a llevarlo a cabo serán en abril y agosto, donde en la primer instancia se buscará transmitir información sobre las funcionalidades del Endpoint junto con el posicionamiento de Seguridad total: "Movistar Empresas junto a McAfee te brindan Seguridad total, el servicio que te protege para que potencies tu negocio". Mientras que, en agosto, el foco de la comunicación será incentivar a adquirir el servicio.

## Congresos

Referentes en seguridad digital que tengan completo conocimiento sobre el producto de “Seguridad total” participarán como expositores en congresos que se dan en distintos puntos del país. Los congresos seleccionados para participar son:

- Congreso Internacional de Industria 4.0.
- Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas.
- Experiencias Endeavor.

## Distribución

### Página web

La modificación de la página web de Movistar Empresas donde se publicita al producto “Seguridad total” es uno de los cambios principales para el éxito del presente plan de marketing, la misma se realizará en dos etapas:

- **Modificación del diseño UX/UI:** se realizará durante los meses de enero a marzo del 2023. En esta etapa, se busca hacer más atractivo y rápido en su navegación al sitio web, así como incorporar las nuevas ofertas comerciales. El objetivo de la página continuará siendo la generación de leads.
- **Creación del carrito de compra:** de abril a julio inclusive, se desarrollará el carrito de compras en el sitio web permitiendo que luego el objetivo de la página ya no sea solo generar leads, sino lograr la conversión de venta.

En la siguiente figura 38 se aprecia una propuesta de nuevo diseño de la página web.



**Mi Movistar Empresas**

Tienda Productos y Servicios **▼** Ayuda

Marketing Gestión del Negocio **Seguridad** Cloud SD-Wan

Suma **seguridad total** a tu negocio para potenciarlo con todo

**Conoce más**




(Con código de área, sin el 0 y sin el 15. Ejemplo: 1149999999)

**CONTACTAME**

Junto al partner McAfee te brindamos la protección que tu negocio necesita

## Seguridad Total

¿Qué es?	¿Qué incluye?	Beneficios Adicionales
<p>McAfee Multiaccess es una protección completa que ofrece una ubicación central para visualizar la seguridad de todos los dispositivos conectados.</p>	<p>McAfee® VirusScan® protección confiable contra virus y programas espías.                      McAfee® Firewall Plus® protección confiable que ayuda a evitar hackers.                      McAfee® Privacy Service protección confiable para tu privacidad y tu negocio</p>	<p>Protección hasta en 10 Dispositivos: PCs de Escritorio, Tablets, Notebooks y/o Smartphones. Bloqueo y localización en caso de pérdida o sustracción.                      Podrás bloquear a través de SMS o desde la web el dispositivo, y verificar su localización</p>

<b>Seguridad Total Móvil</b>	<b>Seguridad Total Fijo</b>	<b>Seguridad Total 5 dispositivos</b>	<b>Seguridad Total 10 dispositivos</b>
<p><b>Gratis</b> <i>por 1 año</i></p> <p style="font-size: small;">Incluido en tu Plan Móvil Negocios</p>	<p><b>USD 29</b> <i>por 1 año + imp.</i></p> <p style="font-size: small;">USD 1,0 ahorro x 12 meses</p>	<p><b>USD 145</b> <i>por 1 año + imp.</i></p> <p style="font-size: small;">USD 5,2 ahorro x 12 meses</p>	<p><b>USD 290</b> <i>por 1 año + imp.</i></p> <p style="font-size: small;">USD 10,3 ahorro x 12 meses</p>
<b>LO QUIERO</b>	<b>LO QUIERO</b>	<b>LO QUIERO</b>	<b>LO QUIERO</b>

[Ver legales](#)

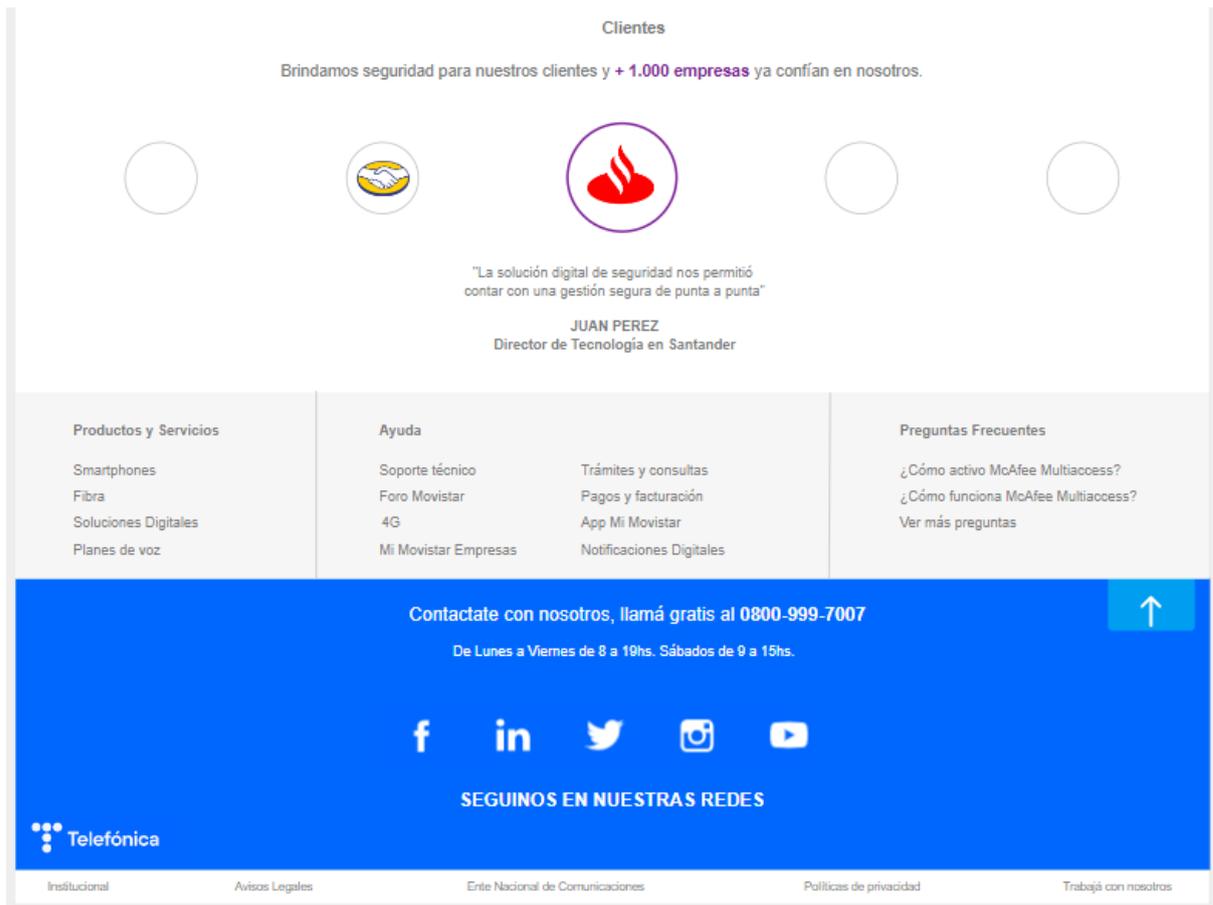


Figura 38: Propuesta de página web para publicar a “Seguridad total”. Elaboración propia.

## **Canales de venta**

El servicio de “Seguridad total” formará parte de los objetivos de venta de servicios digitales de los diferentes canales de venta indirecta. Solamente durante los meses de septiembre, octubre y noviembre se propone lanzar una campaña específica en el canal Televenta out, donde el ponderador de venta por cada alta del servicio con la nueva oferta pasará de 2,8 a 3,5.

En la siguiente figura 39 se aprecia las altas total anual 2023 que se proyectan en los diferentes canales de venta. Luego, en la figura 40 se aprecian las altas de la nueva oferta por canal en su mensualización y en la figura 41 se detallan las altas mensualizadas del nuevo precio.

Oferta	ALTAS NUEVAS 2023				NUEVA OFERTA				NUEVO PRECIO			
Tipo de Servicio	Seg. Total Todos	Seg. Total Fijo	Seg. Total 5 dispositivos	Seg. Total 10 dispositivos	Seg. Total Todos	Seg. Total Fijo	Seg. Total 5 dispositivos	Seg. Total 10 dispositivos	Seg. Total Todos	Seg. Total Fijo	Seg. Total 5 dispositivos	Seg. Total 10 dispositivos
<b>Altas 2023 [Q]</b>	<b>8.255</b>	<b>2.328</b>	<b>3.484</b>	<b>2.443</b>	<b>7.898</b>	<b>2.126</b>	<b>3.380</b>	<b>2.392</b>	<b>357</b>	<b>202</b>	<b>104</b>	<b>51</b>
Televenta out	2.566	717	1.089	760	2.464	662	1.056	746	102	55	33	14
Página web	2.479	697	1.043	739	2.369	638	1.012	719	110	59	31	20
Cazadores	1.442	407	608	427	1.375	371	588	416	67	36	20	11
Agentes	643	182	270	191	609	165	259	185	34	17	11	6
Crossselling	567	163	240	164	541	146	231	164	26	17	9	0
In	279	81	117	81	270	72	117	81	9	9	0	0
Vol	279	81	117	81	270	72	117	81	9	9	0	0
<b>Participación [%]</b>	<b>100%</b>	<b>28%</b>	<b>42%</b>	<b>30%</b>	<b>96%</b>	<b>27%</b>	<b>43%</b>	<b>30%</b>	<b>4%</b>	<b>57%</b>	<b>29%</b>	<b>14%</b>
Televenta out	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	31%	29%	27%	32%	27%
Página web	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	30%	31%	29%	30%	39%
Cazadores	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	19%	18%	19%	22%
Agentes	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	8%	10%	8%	11%	12%
Crossselling	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	7%	8%	9%	0%
In	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	0%	0%
Vol	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	3%	4%	0%	0%

Figura 39: Altas anuales 2023 por canal. Elaboración propia.

	PPTO 2023 Enero	PPTO 2023 Febrero	PPTO 2023 Marzo	PPTO 2023 Abril	PPTO 2023 Mayo	PPTO 2023 Junio	PPTO 2023 Julio	PPTO 2023 Agosto	PPTO 2023 Septiembre	PPTO 2023 Octubre	PPTO 2023 Noviembre	PPTO 2023 Diciembre	PPTO 2023 Total Anual	Participación % 2023 Total Anual
<b>NUEVA OFERTA</b>	<b>0</b>	<b>19</b>	<b>27</b>	<b>36</b>	<b>47</b>	<b>61</b>	<b>73</b>	<b>1.248</b>	<b>1.377</b>	<b>1.515</b>	<b>1.664</b>	<b>1.831</b>	<b>7.898</b>	<b>-</b>
<b>Seg. Total Fijo</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>27</b>	<b>29</b>	<b>329</b>	<b>364</b>	<b>400</b>	<b>439</b>	<b>483</b>	<b>2.126</b>	<b>27%</b>
Agentes	0	1	1	2	2	3	3	33	22	24	26	48	165	8%
Crosselling	0	1	1	1	2	2	2	26	22	24	26	39	146	7%
In	0	0	0	1	1	1	1	13	11	12	13	19	72	3%
Vol	0	0	0	1	1	1	1	13	11	12	13	19	72	3%
Televenta out	0	2	3	4	5	7	8	86	127	140	154	126	662	31%
Cazadores	0	1	2	3	4	5	5	59	62	68	75	87	371	17%
Página web	0	2	3	5	6	8	9	99	109	120	132	145	638	30%
<b>Seg. Total 5 dispositivos</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>21</b>	<b>540</b>	<b>595</b>	<b>654</b>	<b>720</b>	<b>791</b>	<b>3.380</b>	<b>43%</b>
Agentes	0	1	1	1	1	2	2	54	36	39	43	79	259	8%
Crosselling	0	1	1	1	1	1	2	43	36	39	43	63	231	7%
In	0	0	0	0	1	1	1	22	18	20	22	32	117	3%
Vol	0	0	0	0	1	1	1	22	18	20	22	32	117	3%
Televenta out	0	2	3	3	4	4	5	140	208	229	252	206	1.056	31%
Cazadores	0	1	2	2	3	3	4	97	101	111	122	142	588	17%
Página web	0	2	3	3	4	5	6	162	178	196	216	237	1.012	30%
<b>Seg. Total 10 dispositivos</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>11</b>	<b>17</b>	<b>23</b>	<b>379</b>	<b>418</b>	<b>461</b>	<b>505</b>	<b>557</b>	<b>2.392</b>	<b>30%</b>
Agentes	0	1	1	1	1	2	2	38	25	28	30	56	185	8%
Crosselling	0	0	1	1	1	1	2	30	25	28	30	45	164	7%
In	0	0	0	0	0	1	1	15	13	14	15	22	81	3%
Vol	0	0	0	0	0	1	1	15	13	14	15	22	81	3%
Televenta out	0	1	2	2	3	4	6	99	146	161	177	145	746	31%
Cazadores	0	1	1	2	2	3	4	68	71	78	86	100	416	17%
Página web	0	2	2	3	4	5	7	114	125	138	152	167	719	30%

Figura 40: Altas de nueva oferta mensualizadas por canal. Elaboración propia.

	PPTO 2023 Enero	PPTO 2023 Febrero	PPTO 2023 Marzo	PPTO 2023 Abril	PPTO 2023 Mayo	PPTO 2023 Junio	PPTO 2023 Julio	PPTO 2023 Agosto	PPTO 2023 Septiembre	PPTO 2023 Octubre	PPTO 2023 Noviembre	PPTO 2023 Diciembre	PPTO 2023 Total Anual	Participación % 2023 Total Anual
<b>NUEVO PRECIO</b>	<b>0</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>357</b>	<b>-</b>
<b>Seg. Total Fijo</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>20</b>	<b>21</b>	<b>202</b>	<b>57%</b>
Agentes	0	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	17	8%
Crosselling	0	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	2	17	8%
In	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	4%
Vol	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	4%
Televenta out	0	2	2	5	5	5	5	5	7	7	7	5	55	27%
Cazadores	0	1	2	4	4	4	4	4	3	3	3	4	36	18%
Página web	0	2	3	6	6	6	6	6	6	6	6	6	59	29%
<b>Seg. Total 5 dispositivos</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>104</b>	<b>29%</b>
Agentes	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	11%
Crosselling	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	9%
In	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Vol	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Televenta out	0	1	2	3	3	3	3	3	4	4	4	3	33	32%
Cazadores	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	19%
Página web	0	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	31	30%
<b>Seg. Total 10 dispositivos</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>51</b>	<b>14%</b>
Agentes	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6	12%
Crosselling	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
In	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Vol	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%
Televenta out	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	14	27%
Cazadores	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	22%
Página web	0	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	20	39%

Figura 41: Altas de nuevo precio mensualizadas por canal. Elaboración propia.

## **Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva a seguir con el servicio de “Seguridad total” es la diferenciación, dado que el liderazgo por costo lo brindan las empresas fabricantes de la solución digital, ya que no cuentan con el gasto adicional por los servicios profesionales.

Telecom Empresas también utiliza la estrategia de diferenciación, donde hace foco en la tecnología y en el empoderar a las organizaciones. Es por eso, que Movistar Empresas se diferenciará por su vínculo de cercanía y su rol de acompañar a las organizaciones en el desarrollo de su potencial, siendo el “aliado tecnológico que potencia tu negocio con todo”, lo que se buscará plasmar adecuadamente en todos los puntos de contacto con el cliente y/o potencial cliente.

## **Presencia**

En las tiendas presenciales, tanto propias de Movistar como las tercerizadas, es decir, CECs y Agentes, se colocarán afiches publicitando el servicio de “Seguridad total” con el mensaje: "Movistar Empresas junto a McAfee te brindan Seguridad Total, el servicio que te protege para que potencies tu negocio".

## **Proceso**

Para lograr un acorde reposicionamiento se requiere que los diferentes productos de “Seguridad total” se encuentren presentes en los sistemas internos de la compañía. Esto incluye:

- El incremento de precio del servicio “Seguridad total de 5 y 10 dispositivos” en el sistema de facturación T3.
- La creación del servicio “Seguridad total fijo” en moneda pesos en el sistema de facturación T3.
- La creación de los servicios de “Seguridad total” en moneda dólar: “Seguridad total fijo”, “Seguridad total 5 dispositivos” y “Seguridad total 10 dispositivos”, en el sistema de facturación T3.
- La creación de la bonificación en moneda dólar para los servicios: “Seguridad total fijo”, “Seguridad total 5 dispositivos” y “Seguridad total 10 dispositivos”, en el sistema de facturación T3.
- La creación de un manual sobre el servicio, donde se explique sus funcionalidades, el discurso de venta, el paso a paso para su venta y activación.

## Personas

El contacto con el cliente y potencial cliente es brindado por los diferentes vendedores y el personal de atención, es por ello, que resulta fundamental la capacitación de los mismos para que a la hora del contacto con el consumidor puedan brindar una experiencia diferenciadora.

La capacitación será en modalidad online, con una duración de 3 horas, cuyo contenido será:

- Presentación del referente de seguridad total.
- Descripción de qué son los virus, hackeos y más.
- Descripción de qué es un Endpoint y un Endpoint con VPN.
- Descripción de en qué consiste “Seguridad total”.
- Paso a paso para la venta y activación de “Seguridad total”.
- Espacio para consultas.

Luego el material presentado será compartido tanto vía mail como subiéndolo a los diferentes sistemas de la compañía:

- **Workplace:** red social interna: se creará un grupo de “Seguridad total” y se irá incorporando a aquellas personas que asistieron a la capacitación, luego de realizada la misma.
- **Intranet:** sistema interno donde se publican las ofertas comerciales y su detalle de proceso.

## PLAN TÁCTICO

### Cronograma de implementación

La figura 42 muestra las diferentes acciones a realizar durante el 2023 para lograr implementar el presente plan de marketing.

Plan Táctico	Concepto	Descripción	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
COMUNICACIÓN	PLAN DE MEDIOS	Awareness	█												
		Consideración				█									
		Conversión									█				
		Fidelización										█			
	PROMOCIÓN	Webinars				█				█					
DISTRIBUCIÓN	PÁGINA WEB	Diseño UX/UI	█												
	OBJETIVO DE VENTAS	IN									█				
		Crossselling									█				
		Agentes									█				
		VOL									█				
CAMPAÑAS DE VENTA	Televenta Out										█				
PROCESOS	SISTEMAS INTERNOS	Creación de nueva oferta en USD en Sistema T3	█												
		Impacto de nuevo precio en ARS en Sistema T3	█												
		Publicación de descripción de Seguridad Total en Sistema Intranet	█												
		Migración de Clientes a nueva oferta en sistema T3			█										
PERSONAS	CAPACITACIONES	IN	█												
		Crossselling	█	█											
		Agentes		█	█										
		VOL			█	█									
		Back Office				█	█								
		Retención					█	█							
		Televenta Out						█	█	█					
		Cazadores								█	█				

Figura 42: Cronograma de implementación. Elaboración propia.

## PRESUPUESTO

El presente plan de marketing no solo debe lograr un correcto reposicionamiento, sino además, debe generar un negocio rentable que brinde ganancias a la compañía, en este caso a Movistar Empresas. Para ello, resulta fundamental realizar un adecuado presupuesto con proyecciones de ingresos, costos y gastos, para conocer la rentabilidad esperada a conseguir con la implementación del presente plan durante el 2023.

En la figura 43 se aprecia a nivel anual 2023 el cuadro de resultados y en la figura 44 se lo detalla a nivel mensual. Asimismo, en el Anexo X se detalla la composición de cada uno de los conceptos.

	PPTO 2023 Total Anual	Participación % 2023 Total Anual
<b>INGRESOS TOTAL</b>	<b>\$ 251.395.376</b>	<b>-</b>
INGRESOS NUEVA OFERTA	\$ 61.734.094	24,6%
INGRESOS MIGRACIÓN A NUEVA OFERTA	\$ 184.592.799	73,4%
INGRESOS NUEVO PRECIO	\$ 5.068.483	2,0%
<b>COSTOS DIRECTOS TOTAL</b>	<b>-\$ 71.071.629</b>	<b>-</b>
COSTOS DIRECTOS SEG. TOTAL	-\$ 12.807.699	18,0%
COSTOS DIRECTOS SEG. TOTAL NUEVO	-\$ 58.263.930	82,0%
<b>MARGEN BRUTO [\$]</b>	<b>\$ 180.323.747</b>	<b>-</b>
<b>MARGEN BRUTO [% de ventas]</b>	<b>72%</b>	<b>-</b>
<b>IMPUESTOS (IIBB)</b>	<b>-\$ 17.597.676</b>	<b>-</b>
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	<b>-\$ 1.350.400</b>	<b>-</b>
COMUNICACIÓN	-\$ 1.223.500	90,6%
PROMOCIÓN	-\$ 22.500	1,7%
PUNTOS DE VENTA	-\$ 104.400	7,7%
INVESTIGACION	\$ 0	0,0%
DISEÑO	\$ 0	0,0%
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	<b>-\$ 56.703.364</b>	<b>-</b>
COMISIONES DE CANALES	-\$ 45.084.374	79,5%
ESTRUCTURA - PERSONAL	-\$ 10.110.618	17,8%
FACTURACIÓN Y COBROS	-\$ 1.508.372	2,7%
<b>MARGEN OPERATIVO [%]</b>	<b>\$ 104.672.307</b>	<b>-</b>
<b>MARGEN OPERATIVO [% de venta]</b>	<b>42%</b>	<b>-</b>

Figura 43: Cuadro de resultados anual. Elaboración propia.

	PPTO 2023 Enero	PPTO 2023 Febrero	PPTO 2023 Marzo	PPTO 2023 Abril	PPTO 2023 Mayo	PPTO 2023 Junio	PPTO 2023 Julio	PPTO 2023 Agosto	PPTO 2023 Septiembre	PPTO 2023 Octubre	PPTO 2023 Noviembre	PPTO 2023 Diciembre	PPTO 2023 Total Anual	
<b>INGRESOS TOTAL</b>	\$ 5.179.717	\$ 5.220.057	\$ 5.313.642	\$ 30.055.500	\$ 20.938.288	\$ 17.726.095	\$ 16.884.542	\$ 18.974.739	\$ 23.702.751	\$ 29.214.673	\$ 35.450.530	\$ 42.734.844	\$ 251.395.376	
INGRESOS NUEVA OFERTA	\$ 0	\$ 19.282	\$ 68.705	\$ 138.336	\$ 232.079	\$ 359.928	\$ 534.412	\$ 2.470.432	\$ 6.524.545	\$ 11.270.657	\$ 16.804.336	\$ 23.311.382	\$ 61.734.094	
INGRESOS MIGRACION A NUEVA OFERTA	\$ 5.179.717	\$ 5.179.717	\$ 5.179.717	\$ 29.774.245	\$ 20.482.008	\$ 17.060.684	\$ 15.911.539	\$ 15.973.543	\$ 16.555.269	\$ 17.141.662	\$ 17.740.423	\$ 18.414.273	\$ 184.592.799	
INGRESOS NUEVO PRECIO	\$ 0	\$ 21.057	\$ 65.219	\$ 142.920	\$ 224.201	\$ 305.482	\$ 438.590	\$ 530.763	\$ 622.936	\$ 802.353	\$ 905.771	\$ 1.009.189	\$ 5.068.483	
<b>COSTOS DIRECTOS TOTAL</b>	-\$ 2.981.618	-\$ 3.120.308	-\$ 3.277.868	-\$ 7.785.299	-\$ 5.527.565	-\$ 4.739.538	-\$ 4.529.879	-\$ 5.061.026	-\$ 6.249.744	-\$ 7.613.383	-\$ 9.177.940	-\$ 11.007.461	-\$ 71.071.629	
COSTOS DIRECTOS SEG. TOTAL	-\$ 2.981.618	-\$ 3.111.761	-\$ 3.248.651	-\$ 323.312	-\$ 337.653	-\$ 352.270	-\$ 367.494	-\$ 383.175	-\$ 399.330	-\$ 415.982	-\$ 433.366	-\$ 453.085	-\$ 12.807.699	
COSTOS DIRECTOS SEG. TOTAL NUEVO	\$ 0	-\$ 8.547	-\$ 29.217	-\$ 7.461.987	-\$ 5.189.912	-\$ 4.387.267	-\$ 4.162.385	-\$ 4.677.851	-\$ 5.850.413	-\$ 7.197.401	-\$ 8.744.574	-\$ 10.554.375	-\$ 58.263.930	
<b>MARGEN BRUTO [\$]</b>	\$ 2.198.100	\$ 2.099.749	\$ 2.035.774	\$ 22.270.201	\$ 15.410.722	\$ 12.986.557	\$ 12.354.663	\$ 13.913.712	\$ 17.453.007	\$ 21.601.290	\$ 26.272.590	\$ 31.727.383	\$ 180.323.747	
<b>MARGEN BRUTO [% de ventas]</b>	42%	40%	38%	74%	74%	73%	73%	73%	74%	74%	74%	74%	72%	
<b>IMPUESTOS (IIBB)</b>	-\$ 362.580	-\$ 365.404	-\$ 371.955	-\$ 2.103.885	-\$ 1.465.680	-\$ 1.240.827	-\$ 1.181.918	-\$ 1.328.232	-\$ 1.659.193	-\$ 2.045.027	-\$ 2.481.537	-\$ 2.991.439	-\$ 17.597.676	
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	-\$ 68.200	-\$ 63.200	-\$ 124.455	-\$ 161.050	-\$ 158.595	-\$ 111.610	-\$ 114.790	-\$ 126.968	-\$ 111.298	-\$ 114.468	-\$ 96.298	-\$ 99.468	-\$ 1.350.400	
COMUNICACION	-\$ 67.000	-\$ 62.000	-\$ 123.255	-\$ 149.850	-\$ 142.395	-\$ 95.410	-\$ 98.590	-\$ 98.268	-\$ 95.098	-\$ 98.268	-\$ 95.098	-\$ 98.268	-\$ 1.223.500	
PROMOCIÓN	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 10.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 12.500	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 22.500	
PUNTOS DE VENTA	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 16.200	-\$ 16.200	-\$ 16.200	-\$ 16.200	-\$ 16.200	-\$ 16.200	-\$ 16.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 104.400
INVESTIGACIÓN	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
DISEÑO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	-\$ 712.678	-\$ 836.836	-\$ 883.733	-\$ 1.221.888	-\$ 1.202.244	-\$ 1.237.002	-\$ 1.434.581	-\$ 6.827.050	-\$ 9.160.247	-\$ 10.439.959	-\$ 11.718.267	-\$ 11.028.878	-\$ 56.703.364	
COMISIONES DE CANALES	\$ 0	-\$ 123.916	-\$ 170.251	-\$ 252.262	-\$ 287.321	-\$ 341.353	-\$ 438.216	-\$ 5.818.143	-\$ 8.122.973	-\$ 9.260.416	-\$ 10.501.309	-\$ 9.768.214	-\$ 45.084.374	
ESTRUCTURA - PERSONAL	-\$ 681.600	-\$ 681.600	-\$ 681.600	-\$ 789.293	-\$ 789.293	-\$ 789.293	-\$ 895.058	-\$ 895.058	-\$ 895.058	-\$ 1.004.255	-\$ 1.004.255	-\$ 1.004.255	-\$ 10.110.618	
FACTURACIÓN Y COBROS	-\$ 31.078	-\$ 31.320	-\$ 31.882	-\$ 180.333	-\$ 125.630	-\$ 106.357	-\$ 101.307	-\$ 113.848	-\$ 142.217	-\$ 175.288	-\$ 212.703	-\$ 256.409	-\$ 1.508.372	
<b>MARGEN OPERATIVO [%]</b>	\$ 1.054.641	\$ 834.309	\$ 655.630	\$ 18.783.377	\$ 12.584.204	\$ 10.397.119	\$ 9.623.373	\$ 5.631.463	\$ 6.522.269	\$ 9.001.836	\$ 11.976.487	\$ 17.607.598	\$ 104.672.307	
<b>MARGEN OPERATIVO [% de venta]</b>	20%	16%	12%	62%	60%	59%	57%	30%	28%	31%	34%	41%	42%	

Figura 44: Cuadro de resultados mensual. Elaboración propia.

## **TABLERO DE COMANDO Y CONTROL**

Para una adecuada implementación del presente plan de marketing, es necesario contar con ciertos indicadores a seguir para ir evaluando el éxito de la gestión, así como, para realizar cambios en caso de que los mismos demuestren que hay que modificar los tiempos y/o formas de implementación.

Los principales indicadores a seguir por el Jefe de Producto de “Seguridad total” y por la autora del presente trabajo, quien tiene el rol de responsable de la Planificación Financiera de los Servicios Digitales B2B, son los plasmados en la figura 45 siguiente.

TÓPICO	CONCEPTO	INDICADOR	DESCRIPCIÓN DEL INDICADOR   MEDICIÓN	FRECUENCIA
COMUNICACIÓN	AWARENESS	Cobertura y frecuencia	Lograr una frecuencia de 1.5 durante enero a abril 2023	Semanal
		Alcance	Lograr un alcance de 25.000 personas durante enero a abril 2023	Semanal
		Impresiones	Lograr 35.000 impresiones durante enero a abril 2023	Semanal
		CTR	Alcanzar un CTR de 0.5% durante enero a abril 2023	Semanal
	CONSIDERACIÓN	-	-	-
	LEADS	Visitas a la página web	Lograr 10.000 visitas al sitio web durante abril a julio 2023	Semanal
		Leads	Lograr 8.500 leads durante abril a julio 2023	Semanal
	ACTIVACIÓN DE LICENCIAS	Cantidad de activaciones de licencias de Seguridad total móvil	Lograr 1.697 activaciones de Seguridad total móvil en 2023	Semanal
		Efectividad del medio de comunicación (SMS, Mail, Wsp, App)	Distribución de activaciones por medio de comunicación (SMS, Mail, Wsp, App)	Semanal
	CONVERSIÓN	Cantidad de licencias vendidas por la página web	Lograr la venta de 2.479 licencias de Seguridad total en 2023	Semanal
		Tipo de licencias vendidas por la página web	Comparación Distribución Real vs Distribución PPTO	Semanal
	FIDELIZACIÓN	Efectividad del medio de comunicación (SMS, Mail, Wsp, App)	Distribución de upsellings por medio de comunicación (SMS, Mail, Wsp, App)	Semanal
PROMOCIÓN	Cantidad de webinars realizados en 2023	Comparación Real vs Proyectado	Por webinar	
	Cantidad de inscriptos a los webinars	Lograr 10.000 inscriptos por webinar	Por webinar	
	Cantidad de asistentes por webinar	Lograr una asistencia del 75% de los inscriptos	Por webinar	
DISTRIBUCIÓN	PÁGINA WEB	Tiempo y calidad de implementación de cambios	Prueba de la página web	Con modificación de la página
	DISEÑO UX/UI	Tiempo y calidad de implementación de cambios	Prueba de la página web	Con modificación de la página
	CARRITO DE COMPRAS	Tiempo y calidad de implementación de cambios	Prueba de la página web	Con modificación de la página
	CANALES DE VENTA	Cobertura de Altas en unidades	Cobertura = Altas Reales / Altas de PPTO	Semanal
Distribución de Altas por Canal de Venta		Comparación Distribución Altas Reales vs Distribución PPTO	Semanal	
PERSONAS	CAPACITACIONES	Asistencia a las capacitaciones	Cantidad de personas invitadas vs personas que asisten	Por capacitación
PROCESO	IMPLEMENTACIÓN EN SISTEMAS	Implementación adecuada de nuevas ofertas y precios en T3	Carga de alta de prueba en T3	Con creación de oferta/precio
RESULTADOS ECONÓMICOS	INGRESOS TOTAL	Cobertura	Cobertura = Reales / PPTO	Mensual
	COSTOS DIRECTOS TOTAL	Cobertura	Cobertura = Reales / PPTO	Mensual
	MARGEN BRUTO [% de ventas]	Variación	Comparación Margén Real vs Margén PPTO	Mensual
	GASTOS DE MARKETING	Cobertura	Cobertura = Reales / PPTO	Mensual
	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Cobertura	Cobertura = Reales / PPTO	Mensual
	MARGEN OPERATIVO [%]	Variación	Comparación Margén Real vs Margén PPTO	Mensual
PARTICIPACIÓN	INGRESOS TOTAL	Distribución de ingresos por Oferta y Servicio	Comparación Distribución Real vs Distribución PPTO	Mensual
	COSTOS DIRECTOS TOTAL	Distribución de costos por Oferta y Servicio	Comparación Distribución Real vs Distribución PPTO	Mensual
	GASTOS DE MARKETING	Distribución por tipo de gasto de Marketing y por Marketing Funnel	Comparación Distribución Real vs Distribución PPTO	Mensual
	COMUNICACIÓN	Distribución por tipo de gasto de Comunicación y por Marketing Funnel	Comparación Distribución Real vs Distribución PPTO	Mensual
	PROMOCIÓN	Distribución por tipo de gasto de Promoción	Comparación Distribución Real vs Distribución PPTO	Mensual
	GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	Distribución por tipo de gasto de Administración	Comparación Distribución Real vs Distribución PPTO	Mensual
	COMISIONES DE CANALES	Distribución del gasto por Canal de Venta	Comparación Distribución Real vs Distribución PPTO	Mensual

Figura 45: Tablero de comando. Elaboración propia.

# CONCLUSIÓN

En conclusión, el presente plan de marketing permitió profundizar en el análisis del servicio digital de “Seguridad total” para comprender aquellos puntos requeridos a modificar para reposicionar al mismo para lograr un lugar claro, distintivo y deseable, en relación con los productos de la competencia, en la mente de los consumidores meta. (Kotler & Armstrong, 2008). Permitiendo, además, generar un negocio rentable para la compañía que brinde nuevos ingresos y muestre a Movistar Empresas como la empresa aliada para las PyMEs Premium y Emprendedor en materia de seguridad digital.

## ANEXO

### Anexo I: Análisis de fabricantes “Matriz de liderazgo en ciberseguridad”

Canalys es una empresa fundada en septiembre de 1998 que se enfoca en realizar investigaciones centradas en los canales de tecnología. Uno de ellos es la “Matriz de liderazgo en ciberseguridad”, que cubre cinco tipos de seguridad digital:

- Seguridad del Endpoint
- Seguridad de la red
- Seguridad de datos
- Análisis de vulnerabilidad
- Seguridad web y del correo electrónico

La matriz evalúa el desempeño de los principales fabricantes de ciberseguridad a través de:

- **La respuesta del canal:** consiste en las evaluaciones, de los últimos 12 meses, que brindan las empresas partners que trabajan con los fabricantes. En la matriz se representa en el eje x. Este eje tiene el objetivo de valorar la imagen del fabricante, es decir, la confianza y el trato comercial que brinda a sus socios. Es una valoración sobre el posicionamiento del fabricante en la mente de sus consumidores directos.
- **La valoración que realizan los analistas de Canalys:** en este punto, se evalúa al fabricante en función de diversas variables: inversión, estrategia, visión, nivel de innovación, competitividad del portafolio, lanzamiento de nuevos productos, rendimiento en el mercado y ejecución. Este aspecto en la matriz se representa

en el eje y, siendo una valoración del fabricante respecto a su posición en el mercado general de soluciones digitales de seguridad.

En función del desempeño en la respuesta del canal y la valoración de los analistas, se clasifica a los fabricantes en cuatro categorías:

- **Campeones:** son aquellos que “han demostrado una mejora continua en la administración, estrategia y ejecución del canal, y un compromiso para impulsar mejoras futuras” (Tecnozero, 2019).
- **Guerreros:** son fabricantes que, tienen una puntuación alta en la respuesta del canal, pero en el último tiempo han tenido un deterioro en su compromiso y/o ejecución con el canal.
- **Cultivadores:** incluye en este grupo a los fabricantes que aún tienen una baja valoración por el canal, pero que han logrado mejoras en el rendimiento.
- **Rezagados:** son aquellos donde el canal fue deteriorando su sentimiento positivo hacia el fabricante. Además, se encuentran con un bajo rendimiento y/o estancados.

En la figura 46 se aprecia la Matriz de liderazgo en ciberseguridad del 2019 con los diferentes fabricantes ubicados según el resultado de su evaluación.

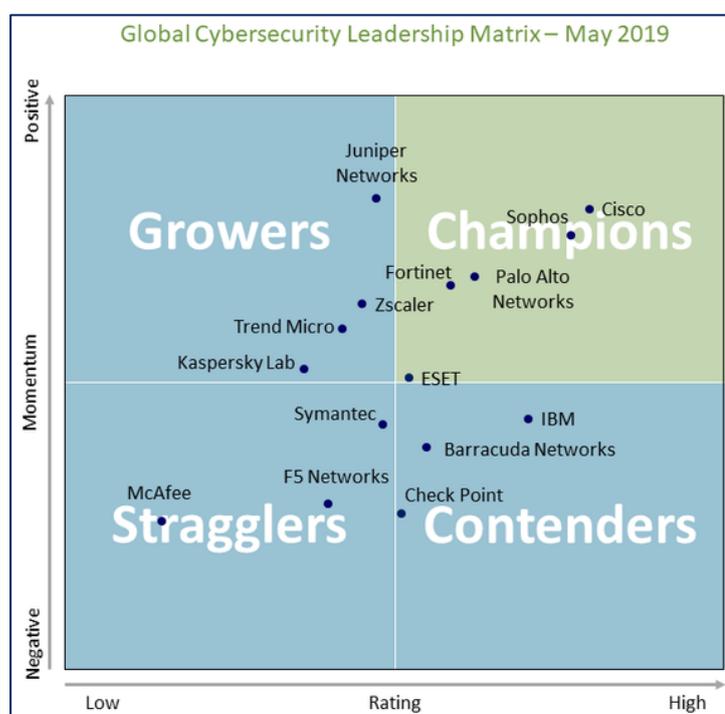


Figura 46: Matriz de liderazgo en ciberseguridad en 2019. Fuente: Canals: Five “Champion” vendors lead the Cybersecurity Leadership Matrix 2019. (Canals, 2019).

De la matriz presente en la figura 46 previa, lo principal a destacar es el gran resultado obtenido por ESET, quien se encuentra en la categoría de “campeón” debido principalmente “...a su expansión internacional que está ofreciendo buenos resultados” (Alpha Telecom Solutions, 2019). Por el otro lado, es un punto relevante a observar el resultado negativo obtenido por McAfee, quien se encuentra en la categoría de rezagados debido “... a sus políticas de venta agresiva directa...” (Alpha Telecom Solutions, 2019).

Esta matriz Canalys la realiza todos los años. En la matriz del 2020, se aprecia una mejora de McAfee, pero aun continua en su posición de rezagado, debido principalmente a su baja generación de clientes potenciales y a su mala gestión en actividades de marketing. A su vez, ESET mantiene su posición de campeón. (Ver figura 47).

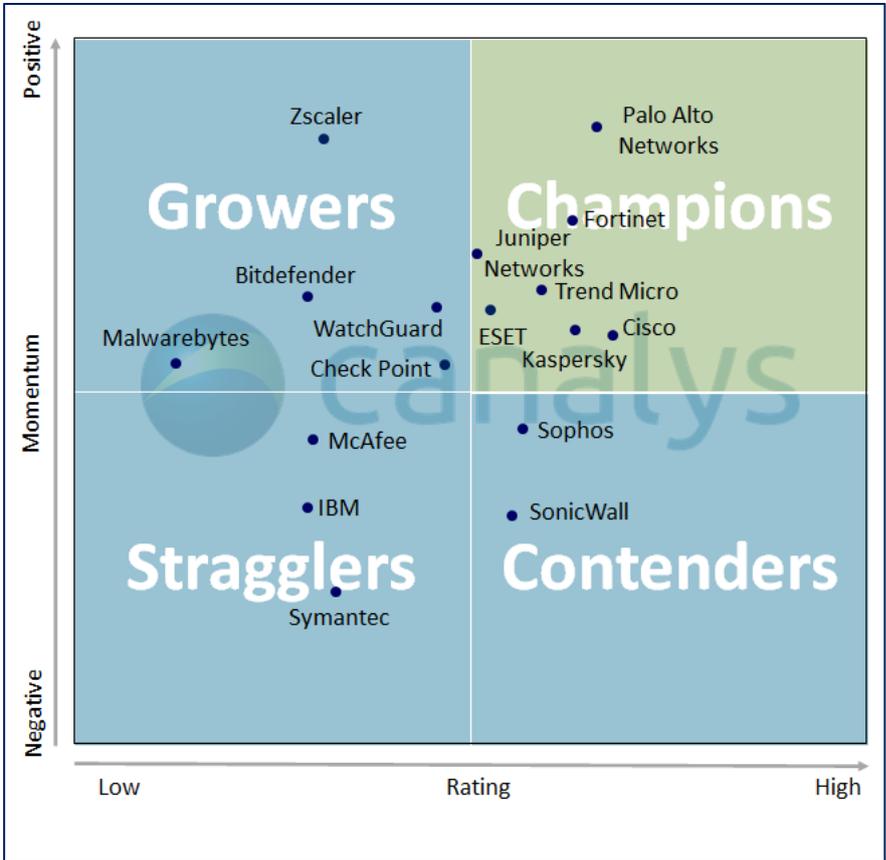


Figura 47: Matriz de liderazgo en ciberseguridad en 2020. Fuente: Canalys: Seven vendors crowned “Champion” in 2020 Cybersecurity Leadership Matrix. (Canalys, 2020).

Finalmente, en la última evaluación, del 2021, es destacable no solo que ESET continua en la categoría de campeón, sino que mejoró su posición dentro del mismo (ver figura 48).



Figura 48: Matriz de liderazgo en ciberseguridad en 2021. Fuente: Nine vendors ranked as channel “Champions” in 2021 Cybersecurity Leadership Matrix. (Canalys, 2021).

El gran resultado de ESET se explica según Matthew Ball, jefe de análisis en Canalys, por: “el soporte técnico de ESET, la administración de cuentas y la facilidad general para hacer negocios fueron calificados como los más altos por sus socios. Continuó invirtiendo en aumentar su presencia en cuentas empresariales y mejoró su Programa global de proveedores de servicios gestionados con el lanzamiento de su plataforma de mercado EMA2” (Lammertyn, 2021).

## Anexo II: Análisis de fabricantes “Cuadrante Mágico de Gartner”

Garner es una consultora que realiza investigaciones en TICs, una de ellas es el denominado “Cuadrante Mágico de Gartner para plataformas de protección de Endpoints (EPP)”. Para el 2021 la realizó estableciendo ciertos criterios a cumplir obligatoriamente como: “la capacidad de detectar malware conocido y desconocido sin depender de las actualizaciones, la eliminación automática de amenazas tras la detección y la capacidad de recopilar datos de eventos sospechosos en dispositivos que operan fuera de la red corporativa” (Tecnozero, 2022).

De los 19 proveedores analizados, los resultados a destacar son:

- **ESET:** es el único player que se encuentra en el cuadrante de retador, apalancado en ser un servicio liviano que a su vez cuenta con un motor antimalware sólido.
- **McAfee:** se posiciona en el cuadrante de líder, debido a contar con una solución con una amplia capacidad de reparación junto a una función avanzada de flujo de trabajo en el SOC (siglas que hacen referencia al: Centro Operativo de Seguridad).

La figura 49 muestra el “Cuadrante Mágico de Gartner para plataformas de protección de Endpoints (EPP) 2021”.

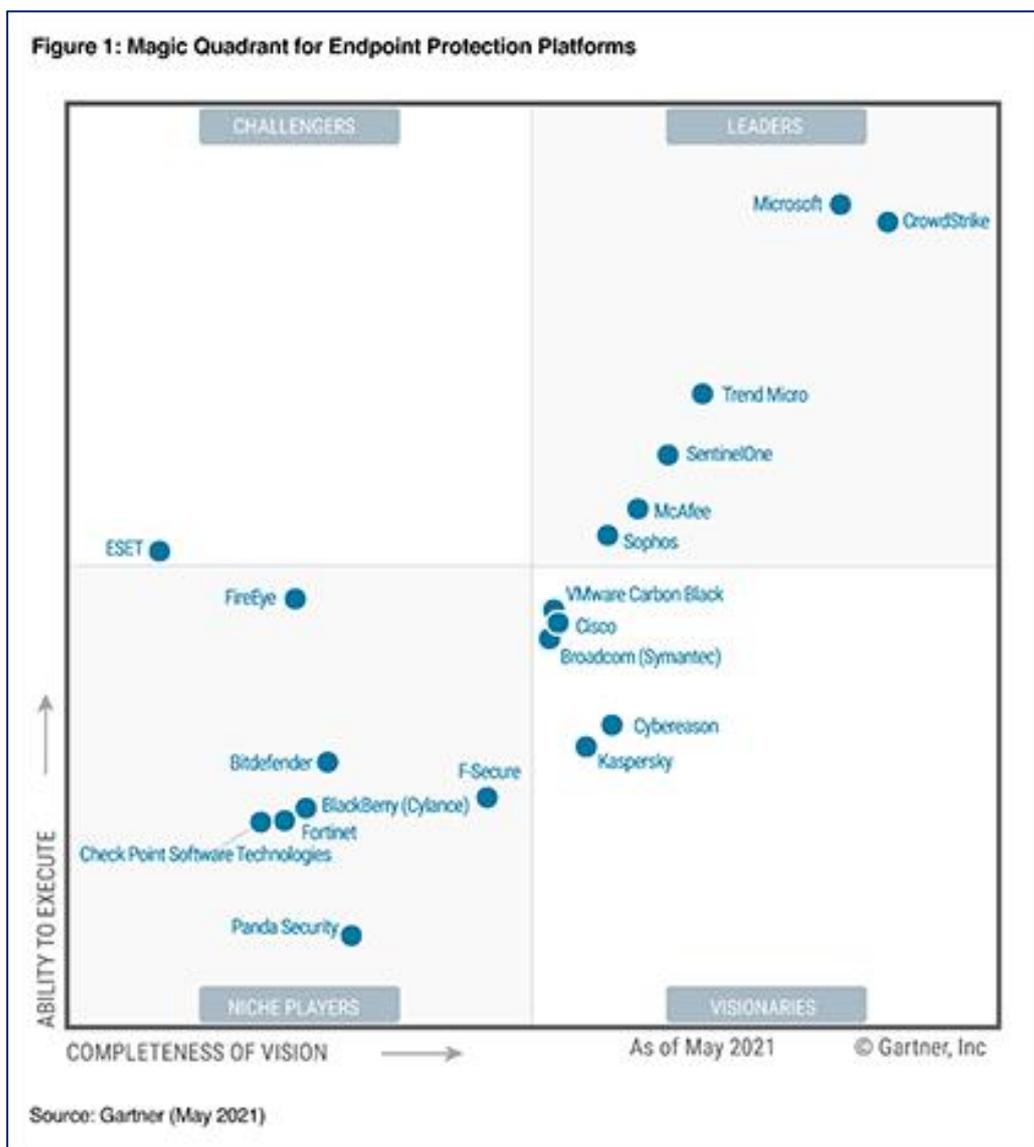


Figura 49: Cuadrante Mágico de Gartner para plataformas de protección de Endpoints (EPP) 2021.

Fuente: Cuadrante Mágico de Gartner EPP 2021. (Tecnozero, 2022).

### **Anexo III: Producto: McAfee Multi Access “Seguridad total”**

En la figura 50 se detallan las funcionalidades del servicio de “Seguridad total”.

Función			Dispositivo			
McAfee Multi Access	Nombre	Descripción	PC	Mac	Teléfonos y tablets Android	Teléfonos y tablets iOS
			Total Protection	Internet Security	Mobile Security	Mobile Security
Gestión desde un único centro de seguridad situado en la nube (Internet)		Ubicación central para ver la seguridad de todos los dispositivos conectados Fácil instalación en todos los dispositivos mediante correo electrónico o mensajes de texto.	x	x	x	x
McAfee Multi Access – True Key	SafeKey	Administra y almacena de forma sencilla y segura todas las contraseñas. Permite iniciar sesión en cualquier sitio con un solo clic.	x	x	x	x
Firewall		Protección frente a fugas. Aplicaciones de detección de fuga de información. Restringe el acceso a aplicaciones específicas que se comunican por Internet o redes de área local.	x	x	x	
Antivirus, antispyware y antimalware		Protege frente a malware: spyware   virus   troyanos   bots   programas maliciosos que supervisan, recopilan y envían información personal a centros de control remotos. Analiza y limpia el código malicioso en: correos electrónicos entrantes y salientes   mensajes de texto   archivos   tarjetas SD   aplicaciones   descargas de Internet.	x	x	x	
Antiphishing	SiteAdvisor LIVE	Reconoce los sitios peligrosos que reciben los usuarios mediante medios sociales: correo electrónico   mensajes instantáneos. Bloquea el phishing online de sus datos personales e información confidencial mediante protección en tiempo real.	x	x	x	
Búsqueda, navegación seguras y clasificaciones de sitios	SiteAdvisor LIVE	Analiza los sitios y los marca en rojo, amarillo o verde de acuerdo con su reputación y para indicar qué resultados de búsquedas en Internet son seguros y cuáles podrían instalar código malicioso, robar la identidad del usuario o enviar spam. Bloquea los sitios web infectados con malware, sitios de phishing y sitios que alojan código que aprovecha las vulnerabilidades de los navegadores. Protege frente a vínculos maliciosos en mensajes SMS, sitios de redes sociales y correos electrónicos.	x	x	x	
Protección de redes sociales	SiteAdvisor LIVE	Las clasificaciones del riesgo codificadas con colores aparecen junto a los vínculos publicados en los sitios web de redes sociales.	x			
Antispam	McAfee Labs	Impide que el correo electrónico no deseado (spam o phishing) llegue a la bandeja de entrada. Analiza y limpia los archivos adjuntos recibidos por correo electrónico y mensajería instantánea.	x	x		

Filtrado URL		Bloquea el contenido inapropiado en función de palabras clave.	x			
Administración de red doméstica		Impide automáticamente que los intrusos accedan al ordenador de un usuario en una red inalámbrica doméstica.	x			
Eliminador de archivos		Destruye digitalmente los archivos confidenciales que ya no necesita para impedir que cualquiera pueda acceder a ellos.	x			
Analizador de vulnerabilidades		Encuentra e instala las actualizaciones más recientes de Windows y otros programas del usuario.	x			
Seguridad basada en la nube en tiempo real	Protection	Analiza y bloquea las amenazas nuevas y emergentes en milisegundos.	x			
Optimización del equipo		Elimina de forma segura los archivos basura que ralentizan el funcionamiento del equipo.	x			
Bloqueo del dispositivo		Bloqueo remoto del dispositivo: impide efectuar llamadas y acceder a los datos personales y muestra el mensaje "Póngase en contacto conmigo" en el dispositivo.			x	x
Localización y rastreo		Permite la visualización de la ubicación del dispositivo en un mapa, el envío de un SMS solicitando su devolución y el uso de una alerta remota que activa el sonido de la alarma del dispositivo.			x	x
Copia de seguridad, restauración y borrado remoto de datos de dispositivos móviles		Preserva la información personal bajo demanda y restaura la información en un dispositivo nuevo. Copias de seguridad y borrado remoto de los datos de los dispositivos móviles y de las tarjetas de memoria extraíbles.			x	x (solo contactos)
Protección de aplicaciones		Proporciona información sobre las aplicaciones instaladas en su dispositivo Android: las clasifica por el grado de respeto por la privacidad.			x	
Filtrado de llamadas y SMS		Filtra las llamadas y los mensajes de texto según las reglas personales.			x	
Reparación de archivos		Repara y elimina las infecciones de los archivos sin dañar el formato ni el contenido.		x		
Caja fuerte de documentos		-	x			x

Figura 50: Prestaciones de "Seguridad total". Elaboración propia.

## Anexo IV: Sitio web de Movistar Empresas

Actualmente, el servicio digital de seguridad McAfee Multi Access se promociona dentro de la página web de Movistar Argentina, en la unidad de Empresas, en la sección de Productos y servicios; detallado dentro de las Soluciones digitales y en este detalle se encuentra en la sección “Seguridad”. En la figura 51 se observa el sitio web del producto mencionado.

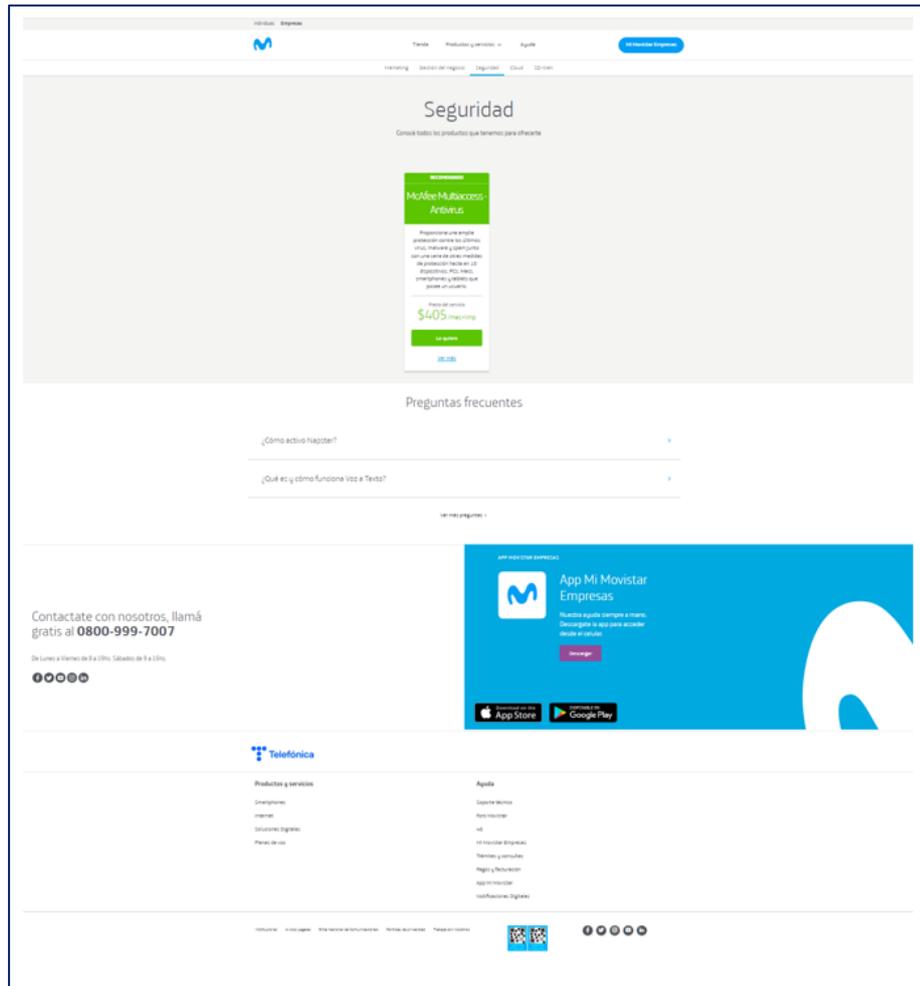


Figura 51: Página web de McAfee Multi Access. Fuente: Movistar Empresas, 2022.

Utilizando la herramienta de Google de testeo de “Mobile Friendly”, es decir, que evalúa si la página web es óptima para su uso en móviles; se puede apreciar que la misma está correctamente diseñada para su usabilidad en estos dispositivos (ver figura 52).

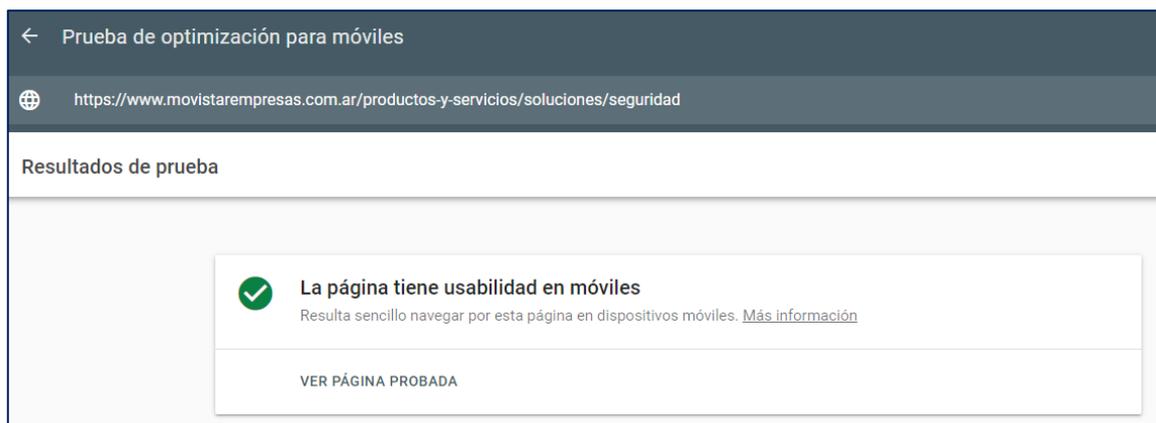


Figura 52: Validación de la usabilidad en móviles. Fuente: Mobile Friendly, 2022.

Luego, al testear la página con la herramienta Think with Google, se puede analizar la velocidad de la página para los dispositivos móviles. En este caso, la misma dio una clasificación de “Lenta” (ver figura 53), lo que muestra la importancia de realizar una mejora completa del sitio web para una óptima experiencia del usuario en la navegación de la misma tanto desde un ordenador como desde un dispositivo móvil.

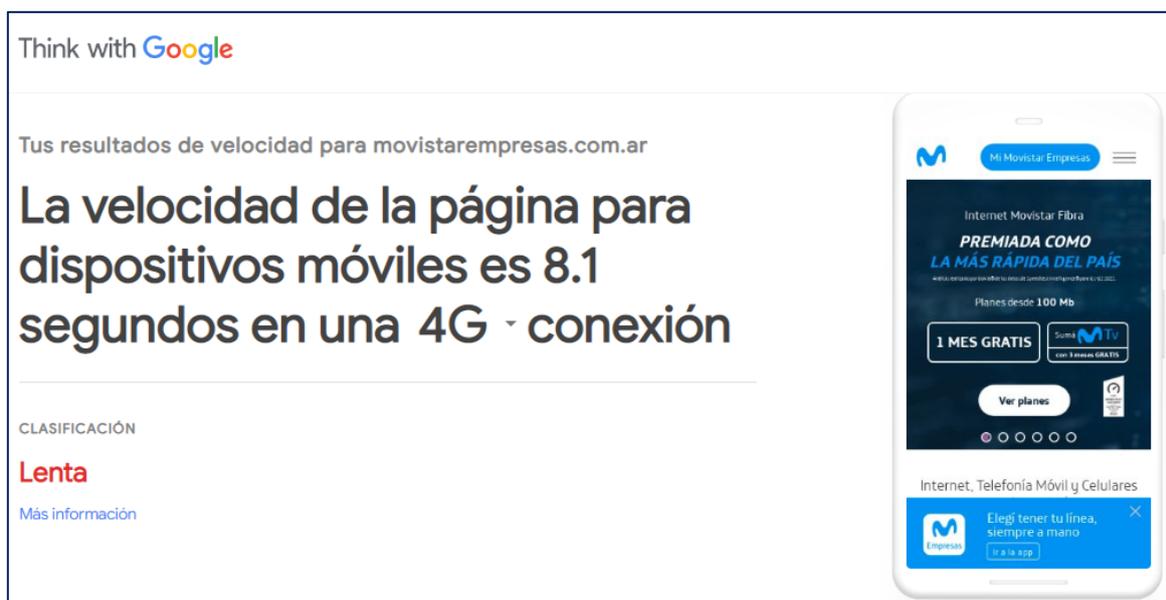


Figura 53: Análisis de la velocidad de sitio web para dispositivos móviles. Fuente: Think with Google, 2022.

Esta clasificación se corresponde al hecho de que actualmente no es una página AMP (Accelerated Mobile Pages), lo cual impacta en su velocidad al ser navegada desde un dispositivo móvil (ver figura 54).

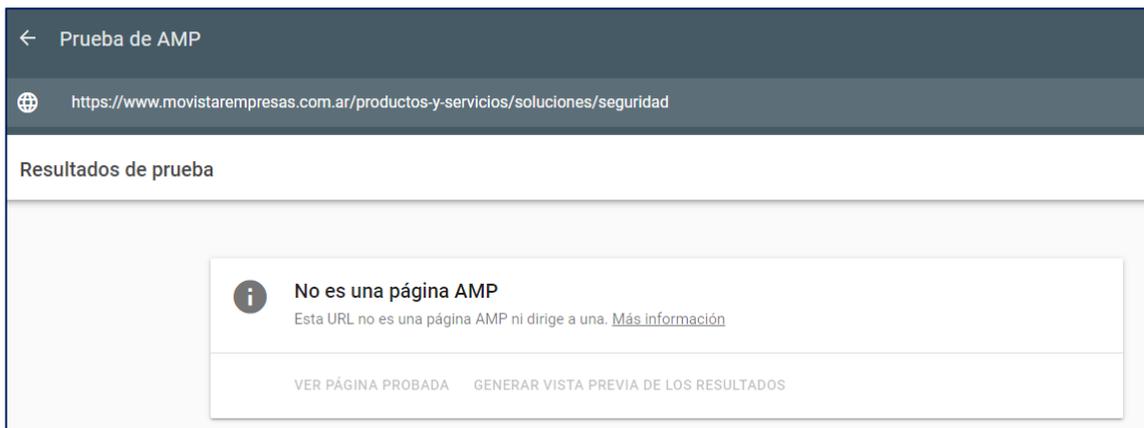


Figura 54: Prueba de AMP del sitio web. Fuente: Prueba de AMP, 2022.

## Anexo V: Negocio de Telefónica

Para obtener el negocio de Telefónica se deben realizar los siguientes tres pasos:

- **Análisis de las necesidades negativas:** en este punto se debe describir todas las necesidades negativas que interpela la organización. Las mismas, deben ordenarse según relevancia y en función de los diferentes niveles que plantea la Pirámide de Maslow.
- **Satisfacción positiva:** en este caso, se debe evaluar cual es la satisfacción positiva a las diferentes necesidades negativas planteadas previamente.
- **Definición del negocio:** finalmente, luego de realizado los pasos previos, se procede a definir al negocio, el cual se obtiene de la siguiente fórmula: sustantivo + 3 adjetivos + que verbo + gerundio + objeto directo. El sustantivo, los adjetivos, el verbo, el gerundio y el objeto directo se obtienen de las satisfacciones positivas del paso previo, ordenadas de mayor a menor relevancia.

Para Telefónica, en el análisis de las necesidades negativas se aprecia que interpela principalmente a la desconexión, la soledad, la exclusión, la inferioridad y la desactualización. En la figura 55 se visualizan las necesidades negativas, ordenadas según la Pirámide de Maslow.

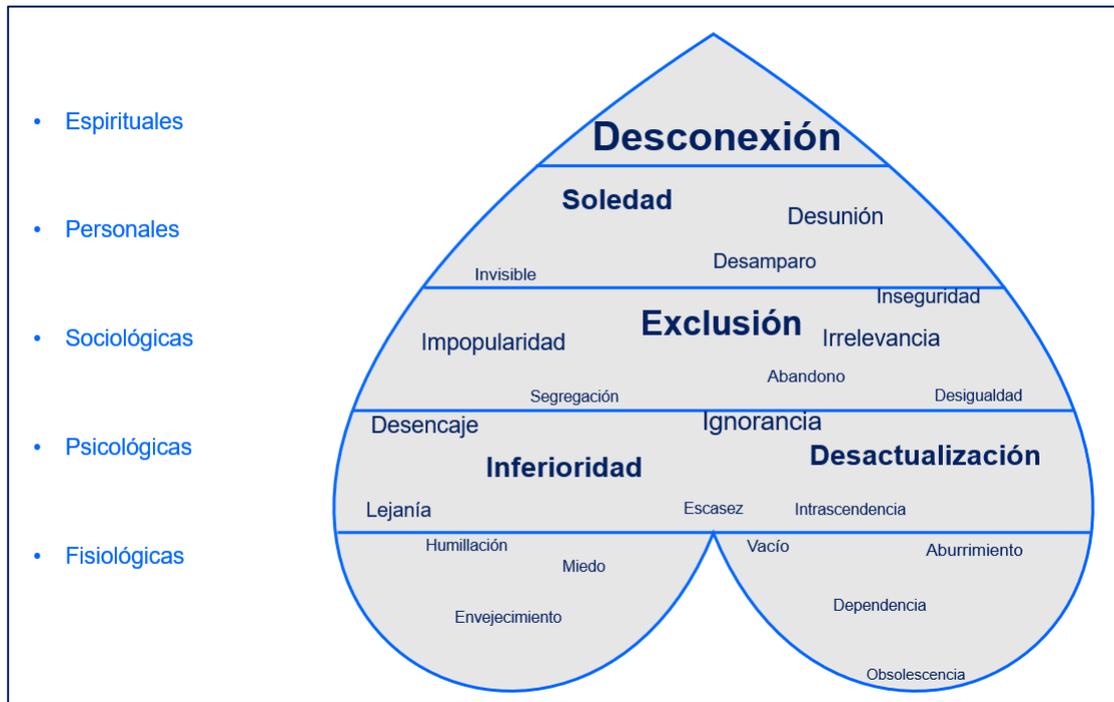


Figura 55: Necesidades negativas que interpela Telefónica. Elaboración propia.

La figura 56 muestra la satisfacción positiva a las diferentes necesidades negativas planteadas previamente, junto con su agrupación por similitud.

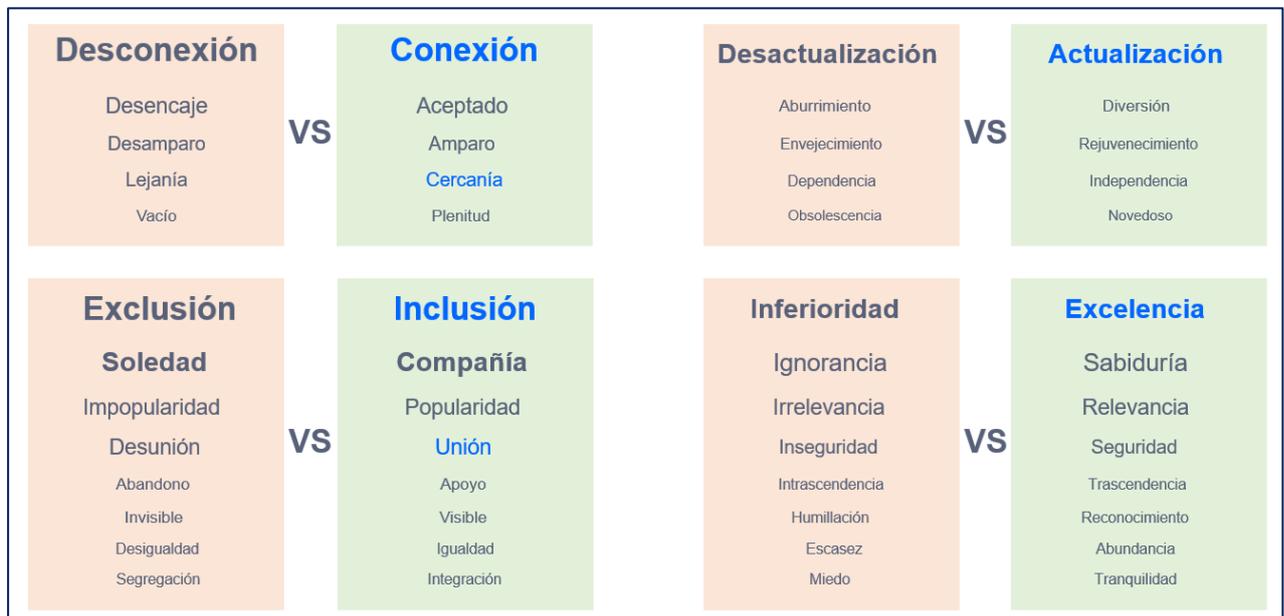


Figura 56: Satisfacción positiva que brinda Telefónica. Elaboración propia.

Por último, se aplica la fórmula: sustantivo + 3 adjetivos + que verbo + gerundio + objeto directo para obtener el negocio de Telefónica. En este caso, se seleccionaron las palabras: conexión, inclusión, actualización, excelencia, unión y cercanía. Brindando por resultado la

definición de negocio: “Telefónica, conexión inclusiva, actualizada y de excelencia que une acercando personas”.

### Anexo VI: Negocio de los antivirus

El negocio de los antivirus se obtiene realizando los pasos descritos en el Anexo V en la definición de negocio de Telefónica. En este caso, las principales necesidades negativas que interpela son: desprotección, inseguridad, vulnerabilidad, indefenso, miedo. En la siguiente figura 57 se pueden apreciar las diversas necesidades negativas, ordenadas en los diferentes niveles de la Pirámide de Maslow, con diferente tamaño y ubicación central o lateral, según su importancia.



Figura 57: Necesidades negativas que interpelan los servicios digitales de seguridad. Elaboración propia.

El segundo paso consiste en definir la satisfacción positiva a las diferentes necesidades negativas planteadas anteriormente, junto con su agrupación por similitud. En la figura 58 se visualiza esto.



Figura 58: Satisfacción positiva que brindan los antivirus. Elaboración propia.

Finalmente, el último paso consiste en aplicar la fórmula: sustantivo + 3 adjetivos + que verbo + gerundio + objeto directo para obtener el negocio. En este caso, se obtiene de seleccionar las palabras: protección, seguridad, sólido, invulnerabilidad, defendido y tranquilidad. Dando por resultado la definición de negocio: “los antivirus son protección segura, sólida e invulnerable que defiende tu información digital brindándote tranquilidad”.

## Anexo VII: Market Outlook B2B

Para esta investigación de mercado se procedió a utilizar como metodología:

- **Universo:** empresas y negocios de 0 a 500 asalariados: 2.816.000
- **Muestra:** hasta el momento se cuenta con un avance de datos de 980 entrevistas (73% del total).
- **Error muestral:** +- 3,2%.

### Penetración de los antivirus

A través de la pregunta: ¿Disponen en su empresa de alguna de las siguientes soluciones de seguridad?, se aprecia la penetración de los servicios de antivirus en los diferentes tipos de organizaciones. A su vez, se realiza la distinción sobre si el antivirus es para la PC o para el dispositivo móvil. En la figura 59 se aprecia los resultados que brindó esta pregunta en el caso de los antivirus de PC y en la figura 60 se observa la penetración de los antivirus móviles.

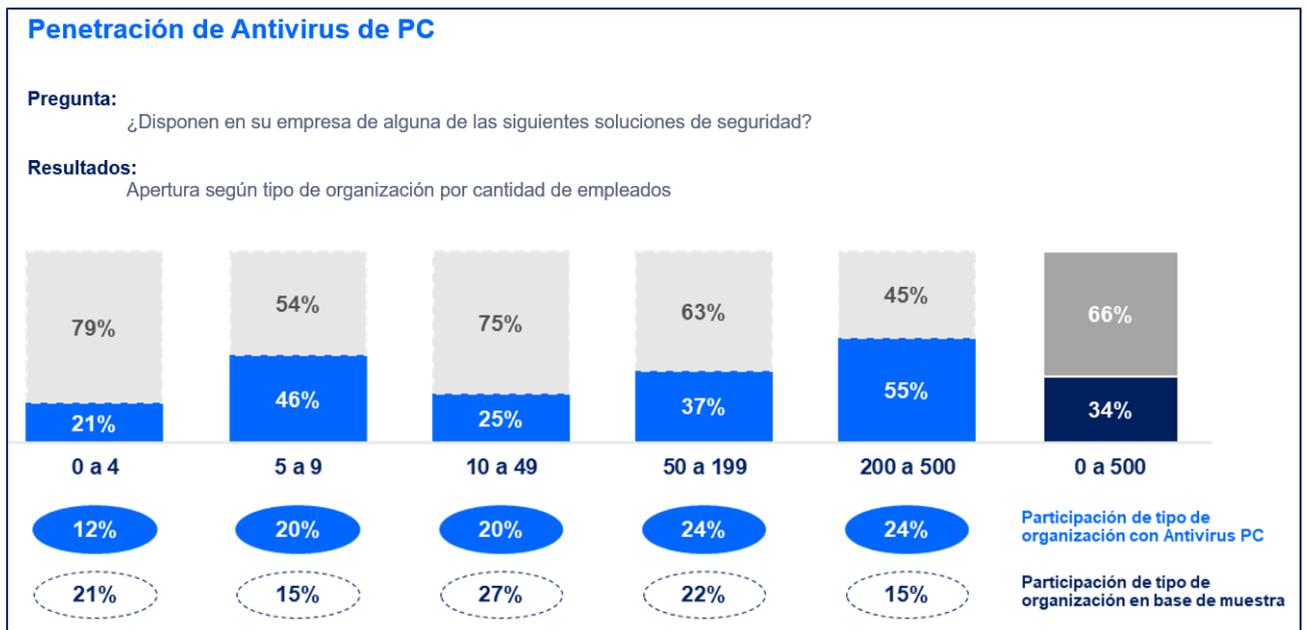


Figura 59: Penetración de los antivirus de PC. Elaboración propia.

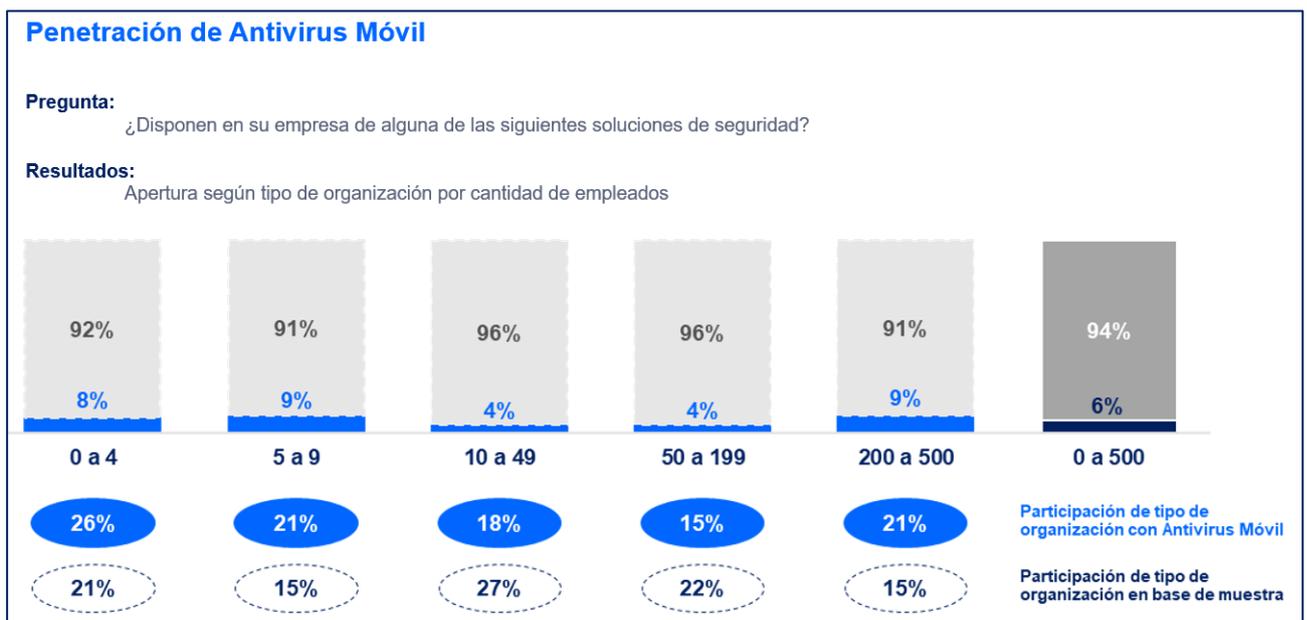


Figura 60: Penetración de antivirus móviles. Elaboración propia.

## Canal de contratación

A partir de la pregunta “¿A quién paga por los servicios que tiene de Seguridad en la nube?” se obtiene la participación de los diferentes competidores presentes en la prestación de servicios de antivirus. (Ver figura 61).

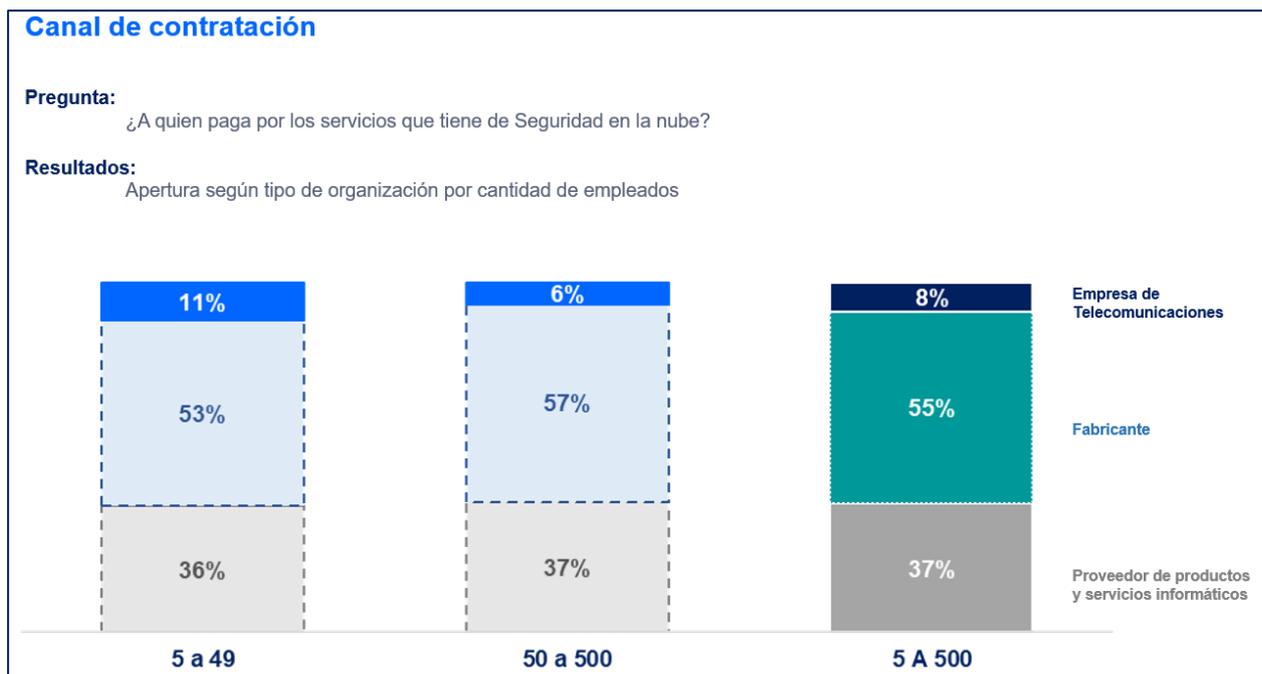


Figura 61: Canales de contratación de la seguridad en la nube. Elaboración propia.

En esta pregunta, es relevante la baja penetración de las empresas de telecomunicaciones a la hora de prestar servicios de antivirus. La alta penetración de los fabricantes se corresponde a que son quienes tienen la solución digital al menor precio, respecto a los mayoristas (proveedores de productos y servicios informáticos) y a las empresas de telecomunicaciones. Además, de ser, los servicios de antivirus, soluciones que no requieren del soporte de un especialista en ciberseguridad para su uso, por lo cual, la propuesta de valor de los mayoristas y las empresas de telecomunicaciones no resulta atractiva para el cliente.

## Anexo VIII: Encuestas

La encuesta se llevó a cabo a través de un formulario Google que se distribuyó por medios digitales como WhatsApp y redes sociales: LinkedIn, Instagram y Facebook. La misma se divulgó durante 5 días, logrando la respuesta de un total de 58 participantes. En la siguiente figura 62 se aprecia la pantalla inicial de la encuesta.

**INVESTIGACIÓN DE MERCADO DE LOS ANTIVIRUS**

Buenos días, a continuación te presentamos un cuestionario sobre los **servicios de antivirus** para el **celular** y la **PC** en el marco de un Trabajo Final de Posgrado de la carrera de Dirección Estratégica de Marketing en la Universidad de Buenos Aires.

Te tomará solo 5 minutos y las respuestas son confidenciales.  
¡Muchas gracias por responder!

\*Obligatorio

Correo electrónico \*

Tu dirección de correo electrónico

Siguinte Borrar formulario

Figura 62: Pantalla inicial de la Encuesta sobre el Mercado de los Antivirus. Elaboración propia.

Del total de participantes, para el análisis se consideró la respuesta de aquellos cuyo país era Argentina, dado que es el lugar donde se llevará a cabo el presente plan de marketing.

### **Características de los encuestados**

La muestra analizada consiste en 56 participantes de Argentina, siendo un 92,9% de los mismos de la provincia de Buenos Aires y el 7,1% restante pertenece a las provincias de: Chubut, Mendoza, Misiones y Neuquén.

Respecto a las edades, se aprecia la siguiente distribución:

- 48% de los encuestados tienen entre 18 a 30 años.
- 30% de los encuestados tienen entre 30 a 45 años.
- 20% de los encuestados tienen entre 45 a 60 años.
- 2% de los encuestados tienen más de 60 años.

En la figura 63 a continuación, se aprecia un esquema que muestra las características de los encuestados.

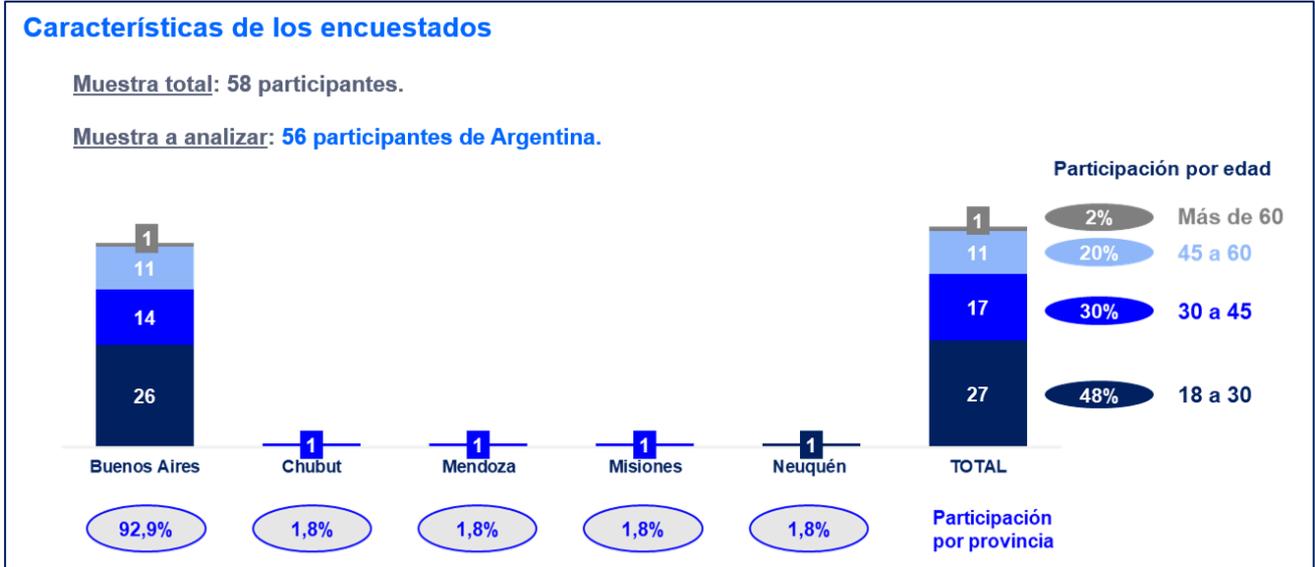


Figura 63: Características de los encuestados. Elaboración propia.

La muestra resulta atractiva, dado que todos los encuestados pertenecen a ciudades con gran presencia de industrias, PyMEs y empresas. En la figura 64 se observa el detalle de estas ciudades.

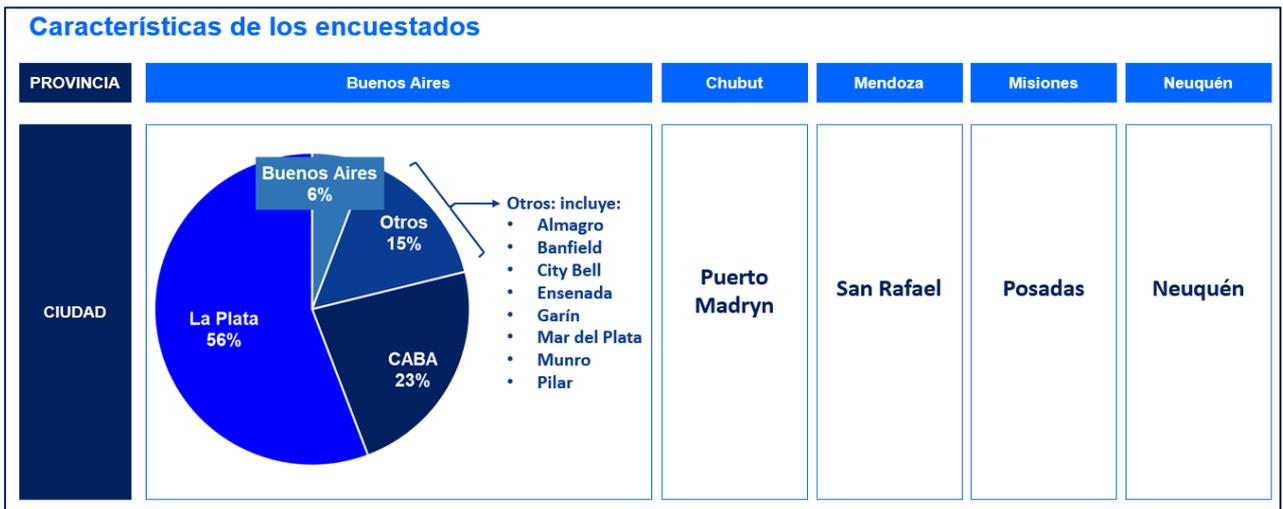


Figura 64: Características de los encuestados: ciudades a las que pertenecen. Elaboración propia.

## Antivirus móvil

### Línea móvil

Para iniciar, se consultó a los encuestados respecto a que tipo de plan móvil tienen, si está asociado a un DNI/CUIT/Otro y con qué compañía. Las respuestas arrojaron que el 14% de los encuestados cuenta con un plan móvil prepago y el 86% restante con un plan móvil pospago, es decir, con un abono mensual.

Respecto a cómo hacen uso del plan móvil:

- el 76,8% de los encuestados lo realiza asociado a un DNI
- el 3,6% de los encuestados lo realiza asociado a un CUIT
- el 19,6% de los encuestados lo realiza asociado a otra identificación.

A pesar de la baja presencia de encuestados que realicen el uso del plan móvil asociado a un CUIT, como los clientes Emprendedores son similares en comportamiento a un cliente individuo (cliente que utiliza los servicios de telecomunicación asociado a un DNI), las conclusiones que se obtuvieron de la encuesta son extrapolables al segmento objetivo, principalmente al segmento Emprendedor.

Finalmente, se aprecia la siguiente penetración de las diferentes compañías de telecomunicaciones:

- el 64% de los encuestados cuenta con el plan móvil con Movistar
- el 13% de los encuestados cuenta con el plan móvil con Claro
- el 11% de los encuestados cuenta con el plan móvil con Personal
- el 13% de los encuestados cuenta con el plan móvil con Tuenti.

La figura 65 muestra la composición de los encuestados descrita previamente.

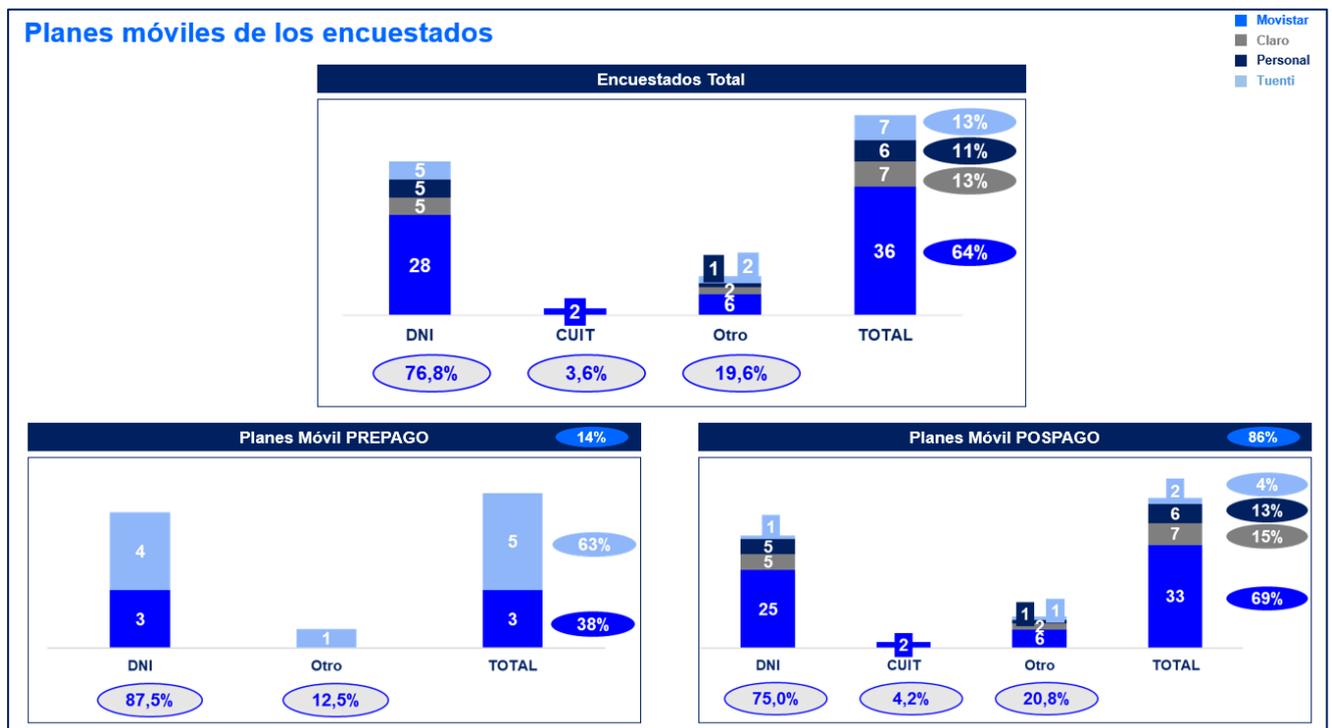


Figura 65: Planes móviles de los encuestados. Elaboración propia.

## Características de los usuarios

De los encuestados, sólo un 20% de los mismos cuenta con antivirus en el dispositivo móvil, donde un 18% de los mismos abona por este servicio; sin embargo, no conocen el precio o está incluido dentro del plan móvil.

Dentro del 82% restante, que no abona por el antivirus móvil, solo el 44% está dispuesto a pagar por el servicio y su precio ideal sería \$200 por mes.

La figura 66 siguiente muestra un resumen de los descrito previamente.

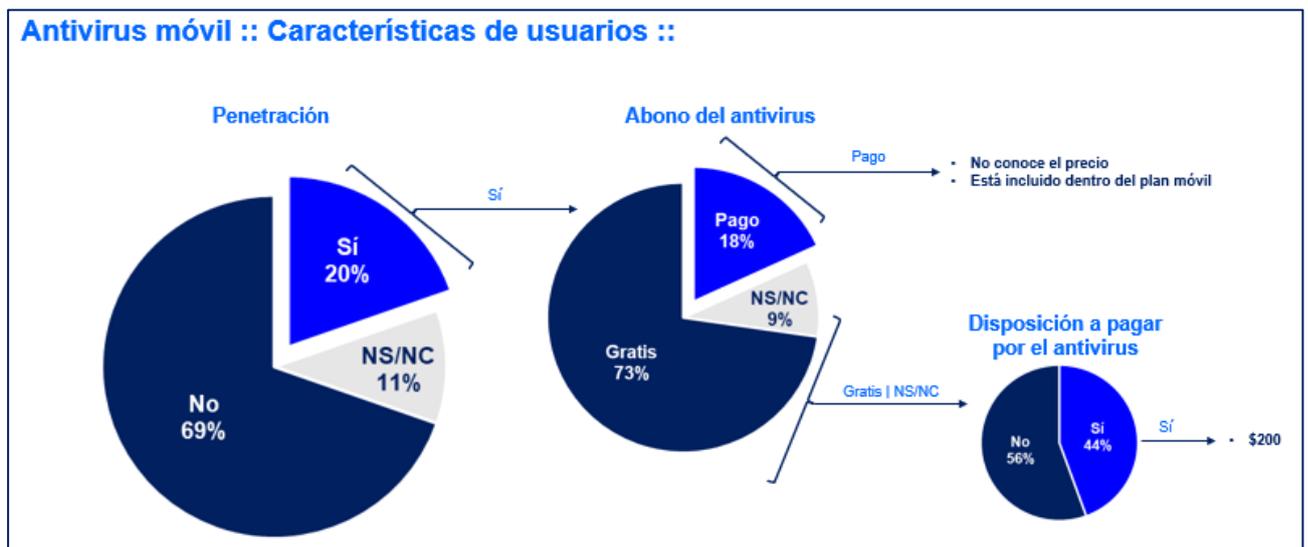


Figura 66: Características de los usuarios de antivirus móvil. Elaboración propia.

La selección del antivirus móvil actual obedece a los siguientes atributos, ordenados según nivel de participación (ver figura 67):

- 20% porque está instalado en el celular
- 20% marca
- 20% debido a otras casuísticas
- 13% calidad
- 13% recomendaciones
- 7% porque está incluido en el plan móvil
- 7% precio.

En relación con la marca de antivirus, la penetración que se aprecia en los encuestados es (ver figura 67):

- 19% Norton

- 18% McAfee
- 9% AVG
- 9% Movistar
- 9% Google Play Protect
- 9% Xiaomi
- 9% iOS
- 9% Security Master
- 9% Otro.

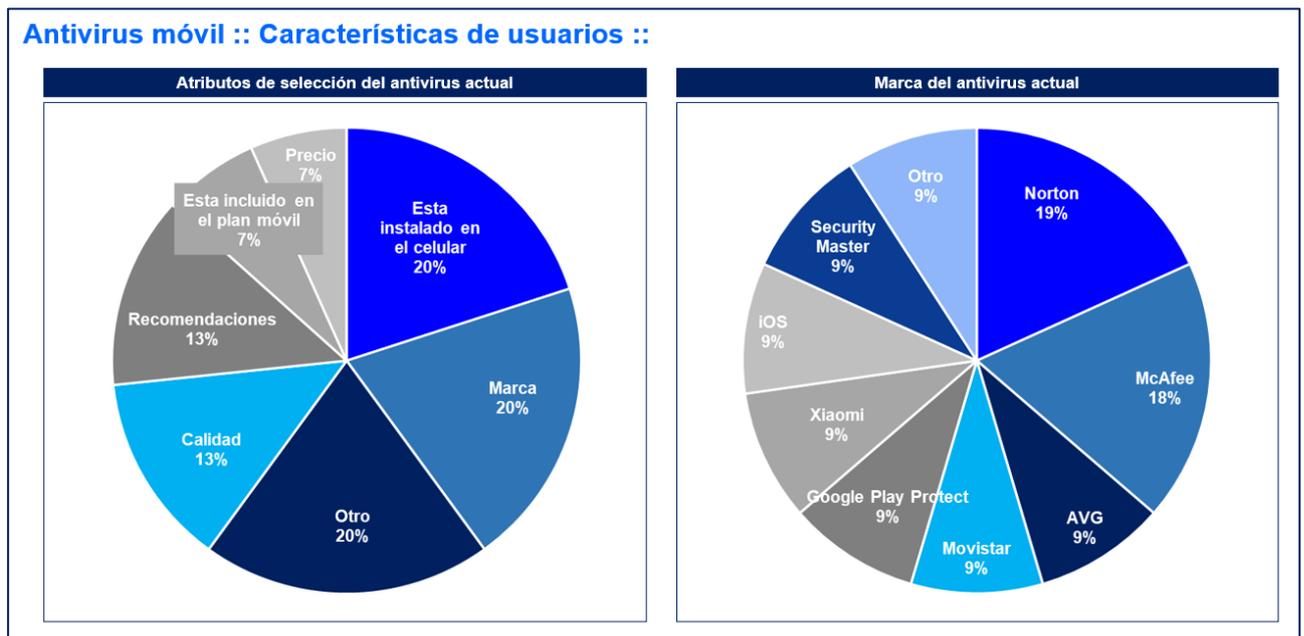


Figura 67: Atributos de selección y marca de los antivirus móvil. Elaboración propia.

### Características de los no usuarios

Respecto a quienes no cuentan con un antivirus móvil (80% de los encuestados), un 44% de los mismos considera necesario contar con un antivirus. A su vez, un 60% de ellos estaría dispuestos a pagar por este servicio, donde los precios “ideales” propuestos rondan entre:

- \$150 a \$500
- \$1.000
- 1 USD a 2 USD
- 1% a 5% del precio del plan móvil
- El menor posible, que represente un débito insignificante.

La figura 68 muestra el análisis de los no usuarios de antivirus móvil.

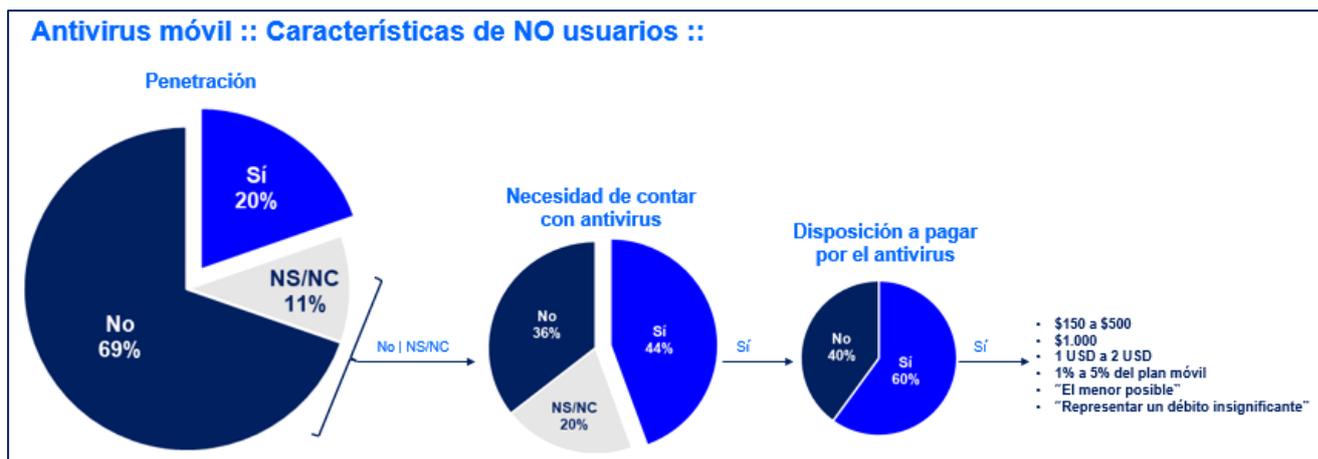


Figura 68: Características de los no usuarios de antivirus móvil. Elaboración propia.

Asimismo, a los encuestados que no cuentan con un antivirus móvil, al preguntarles si lo consideran necesario, se les consultó el porqué de esta elección. De esta última pregunta se obtuvieron los siguientes comentarios:

- Respondieron que “sí consideran necesario contar con un antivirus móvil” porque:
  - Actualmente los celulares son utilizados como computadoras.
  - Cada vez hay más casos de virus, phishing, robo de datos personales, estafas.
  - Se utiliza mucho internet en el celular.
  - Es necesaria la prevención y contar con protección para navegar sin problemas.
  - El celular cuenta con material sensible, cuentas bancarias, información personal, claves.
- Respondieron que “no consideran necesario contar con un antivirus móvil” porque:
  - La seguridad ya se encuentra integrada en el celular/sistema operativo.
  - Las aplicaciones maliciosas ya están filtradas en el playstore.
  - No son eficientes y sus publicidades generan confusión.
  - No son confiables.
  - Nunca tuvieron inconvenientes por virus en el celular.
  - Puede ser necesario sólo para quienes no saben de tecnología e ingresan a cualquier sitio.
- Respondieron que “no saben si consideran necesario contar con un antivirus móvil” porque:

- Nunca tuvieron inconvenientes por virus en el celular.
- No creen en su efectividad.
- Desconocen su uso.

### Atributos valorados en un antivirus móvil

Finalmente, a la totalidad de encuestados se les solicitó evaluar de los diferentes atributos de un antivirus móvil, si los consideran de: alta importancia, indiferente o baja importancia. Los resultados mostraron la alta relevancia que se le da a la calidad (80% alta importancia), seguido por el precio (77% alta importancia).

Por otro lado, la marca resulta un atributo indiferente (57%) e incluso de baja importancia (29%). Respecto a que este en el plan móvil, un 43% lo considera de alta importancia, lo que muestra una oportunidad para comunicar el beneficio del SVA Antivirus en los planes móviles del segmento objetivo. (Ver figura 69).

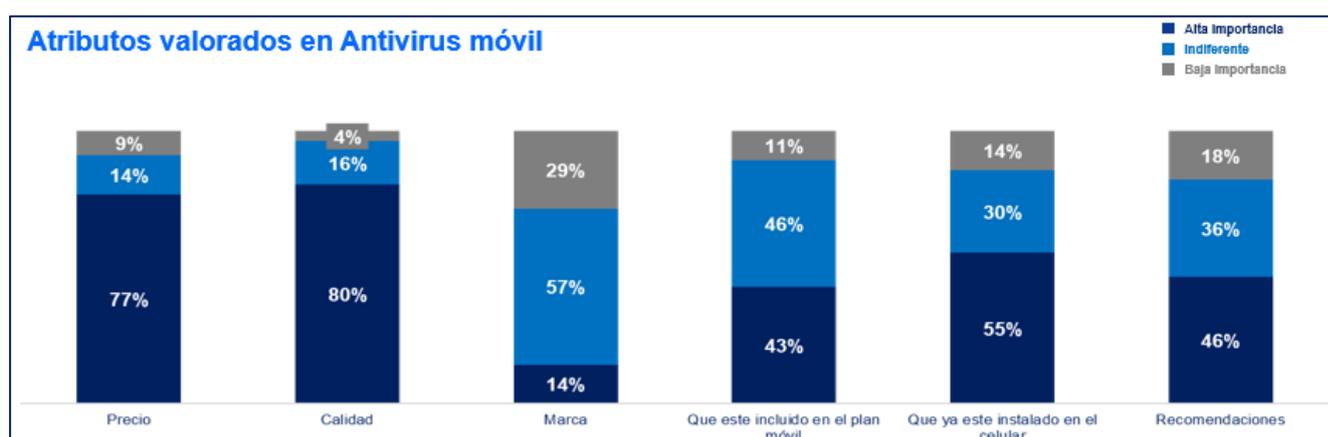


Figura 69: Atributos valorados en un antivirus móvil. Elaboración propia.

## Antivirus de PC

### Características de los usuarios

El 77% de los encuestados cuentan con antivirus en la PC, donde un 23% de los mismos abona por este servicio; sin embargo, la mayoría no recuerdan el precio o lo abona otra persona: la empresa donde trabajan o un familiar.

Del 77% restante, que no abona por el antivirus, solo el 45% está dispuesto a pagar por el servicio siendo su precio ideal:

- \$170 a \$1.000 por mes
- 5 USD por mes.

La figura 70 siguiente muestra lo descrito previamente.

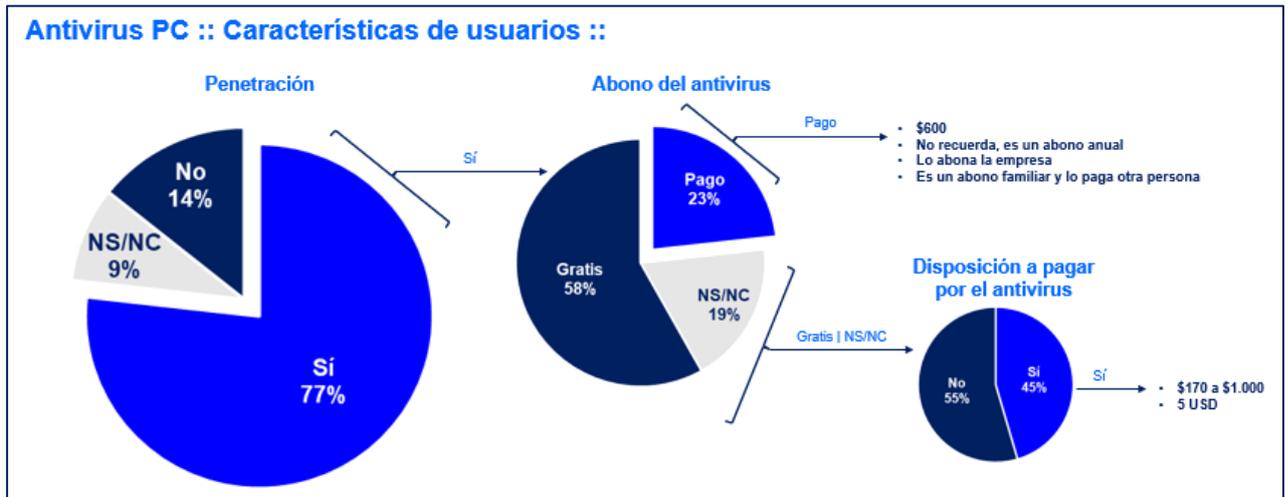


Figura 70: Características de los usuarios de antivirus de PC. Elaboración propia.

La selección del antivirus de PC actual responde a los atributos, ordenados según nivel de participación, a continuación (ver figura 71):

- 39% porque está instalado en la PC
- 16% calidad
- 16% recomendaciones
- 13% precio
- 11% marca
- 5% debido a otras casuísticas
- 0% porque está incluido en el plan de internet.

Respecto a la marca de antivirus, la penetración que se aprecia en los encuestados es (ver figura 71):

- 46% McAfee
- 9% Norton
- 9% no sabe
- 12% Otro (ESET, Total AV, Movistar,360, Windows).
- 7% Panda
- 7% Microsoft Defender
- 5% Avast
- 5% AVG

## Antivirus PC :: Características de usuarios ::

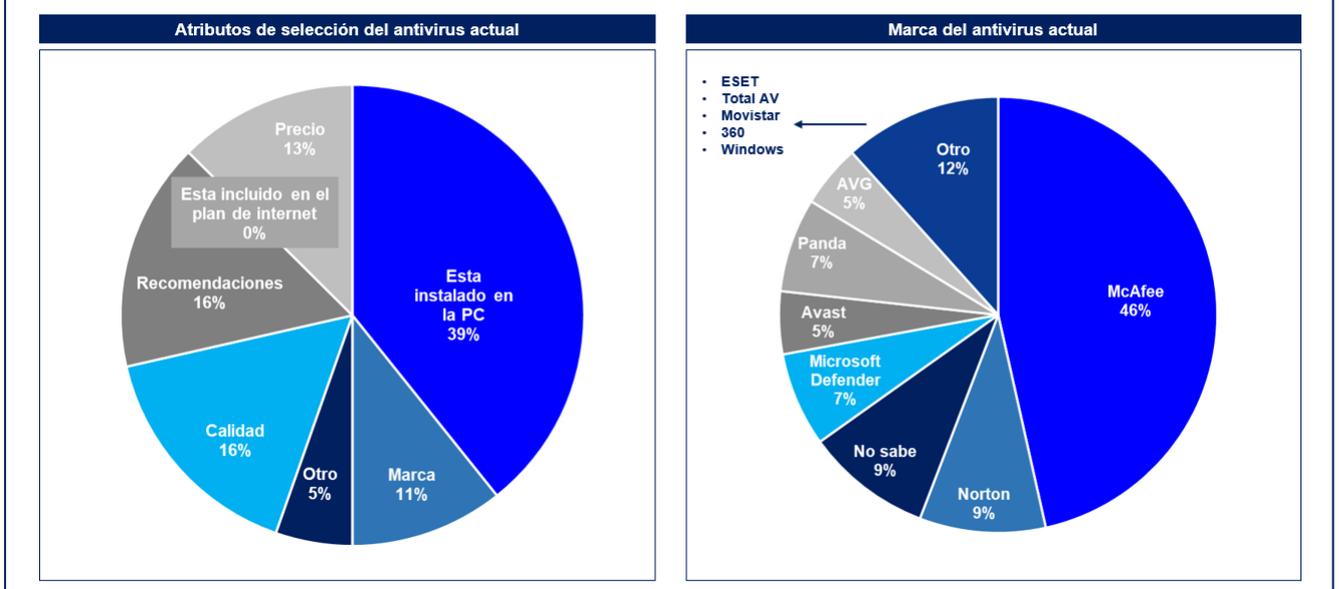


Figura 71: Atributos de selección y marca de los antivirus de PC. Elaboración propia.

### Características de los no usuarios

Quienes no cuentan con un antivirus de PC (23% de los encuestados), un 69% de los mismos considera necesario contar con un antivirus. Además, un 56% de ellos estaría dispuestos a pagar por este servicio, donde los precios “ideales” propuestos rondan entre:

- \$200
- \$1.000
- Diferente precio según la prestación.

La figura 72 muestra el análisis de los no usuarios de antivirus de PC.

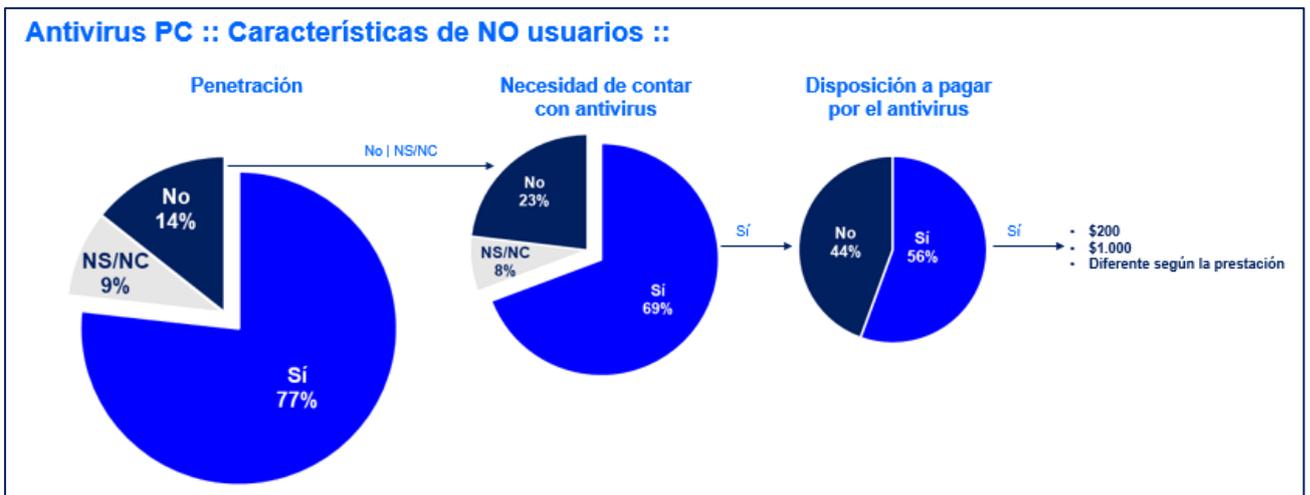


Figura 72: Características de los no usuarios de antivirus de PC. Elaboración propia.

A los encuestados que no cuentan con un antivirus de PC, se les consultó además de: “¿Consideras necesario contar con un antivirus en el PC?”, el porqué de la elección. Obteniéndose las respuestas a continuación:

- Respondieron que “sí consideran necesario contar con un antivirus de PC” porque:
  - La PC es vulnerable y hay mucho riesgo de virus.
  - Prevención, proteger, evitar inconvenientes.
- Respondieron que “no consideran necesario contar con un antivirus de PC” porque:
  - No son buenos.
  - No los encuentran necesarios.

### Atributos valorados en un antivirus de PC

Por último, al total de encuestados se les solicitó evaluar los diferentes atributos de un antivirus de PC, si los consideran de: alta importancia, indiferente o baja importancia. Los resultados mostraron la alta relevancia que se le da a la calidad (89% alta importancia), seguido por el precio (75% alta importancia).

Por el otro lado, la marca resulta un atributo de baja importancia (55%). (Ver figura 73).

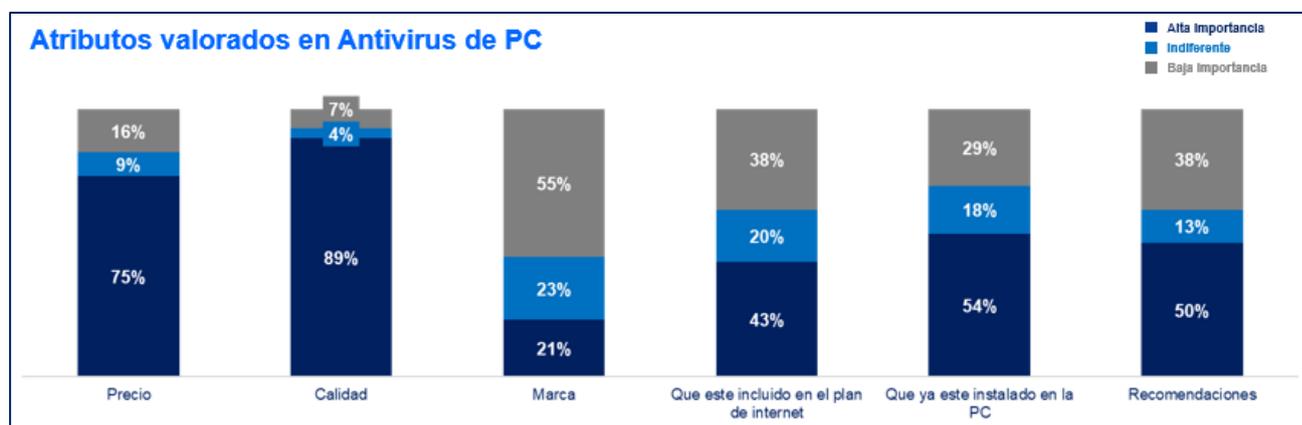


Figura 73: Atributos valorados en un antivirus de PC. Elaboración propia.

## Anexo IX: Marketing estratégico

### Segmentación

Para poder segmentar el mercado, primero se debe seleccionar aquellos criterios de segmentación que resultan relevantes para el cliente y potencial cliente del presente plan de marketing. Estos criterios deben ser calificados del 1 al 10 en función de su relevancia. En la

figura 74 siguiente se aprecian los criterios seleccionados, junto con su ponderación y clasificación. El siguiente paso consiste en agrupar aquellos criterios similares en factores. (Ver figura 75).

Criterio	Ponderación	Clasificación			
Evaluación de un endpoint	10	<b>Inútil</b> <i>No le ve valor ni utilidad. Costo innecesario.</i>	<b>Sin opinión</b> <i>No tiene una valoración formada.</i>	<b>Prevención   Protección</b> <i>Evitar riesgos y pérdidas.</i>	<b>Status   Reconocimiento</b> <i>Liderar la digitalización.</i>
Nivel de digitalización	10	<b>Analógico</b>	<b>Híbrido</b>	<b>Digital</b>	
Inversión en tecnología (foco en servicios de telecomunicaciones)	9	<b>Nula</b> \$ 0	<b>Baja</b> (\$0 - \$10.000)	<b>Media</b> (\$10.000 - \$25.000)	<b>Alta</b> (\$25.000 - \$50.000)
Etapas de la organización (antigüedad)	9	<b>Lanzamiento</b> <i>Creación hace menos de 2 años</i>	<b>Crecimiento</b> <i>Creación hace más de 2 años y menos de 5 años</i>	<b>Estabilidad</b> <i>Creación hace más de 5 años y menos de 10 años</i>	<b>Madurez</b> <i>Creación hace más de 10 años</i>
Grado de lealtad con Movistar Empresas	8	<b>No cliente</b> <i>No está con Movistar Empresas.</i>	<b>Nuevo</b> <i>Cliente hace 2 años o menos.</i>	<b>Fiel</b> <i>Cliente hace más de 2 años y hasta 8 años.</i>	<b>Noble</b> <i>Cliente hace más de 8 años.</i>
Historia con Movistar Empresas	8	<b>Ex cliente</b> <i>Se dió de baja de Movistar Empresas.</i>	<b>Nunca cliente</b> <i>Nunca estuvo en Movistar Empresas.</i>	<b>Cliente no totalizado</b> <i>Cuenta con 2 servicios: móvil / fijo / digital.</i>	<b>Cliente totalizado</b> <i>Cuenta con los 3 servicios: móvil, fijo y digital.</i>
Valor percibido de endpoint móvil	7	<b>Molesto</b> <i>Innecesario.</i>	<b>Indiferente</b> <i>Indistinto.</i>	<b>Requerido</b> <i>Necesario.</i>	<b>Esencial</b> <i>Fundamental.</i>
Valor percibido de endpoint fijo	7	<b>Molesto</b> <i>Innecesario.</i>	<b>Indiferente</b> <i>Indistinto.</i>	<b>Requerido</b> <i>Necesario.</i>	<b>Esencial</b> <i>Fundamental.</i>
Licencias	6	<b>Sin licencias</b>	<b>1 licencia</b>	<b>2 a 5 licencias</b>	<b>Más de 5 licencias</b>
Cantidad de dispositivos	5	<b>Sin Seguridad Total</b>	<b>1 dispositivo</b>	<b>5 dispositivos</b>	<b>10 dispositivos</b>
Tipo de dispositivo con "Seguridad Total"	5	<b>Sin Antivirus</b> <i>Sin Antivirus</i>	<b>Móvil</b> <i>Celular.</i>	<b>Móvil o fijo</b> <i>Celular y/o PC.</i>	<b>Móvil y fijo</b> <i>Celular y PC.</i>
Aversión al riesgo	4	<b>Baja</b>	<b>Media</b>	<b>Alta</b>	
Rubro	3	<b>Industria   Producción</b>	<b>Servicios</b>	<b>Otro</b>	
Utilización de los canales de atención/compra	2	<b>No elige Movistar</b> <i>No está con Movistar Empresas.</i>	<b>1 Canal</b> <i>Utiliza solo los canales físicos o telefónicos.</i>	<b>2 Canales</b> <i>Utiliza los canales físicos y telefónicos.</i>	<b>3 Canales</b> <i>Utiliza los canales físicos, telefónicos y digitales.</i>
Personalidad de marca	1	<b>Divertido - Informal</b>	<b>Simple - Estándar</b>	<b>Serio - Formal</b>	
Localización	1	<b>Norte</b>	<b>Centro</b>	<b>Sur</b>	

Figura 74: Criterios de segmentación. Elaboración propia.

Factor y criterio	Ponderación	Clasificación			
<b>VALORACIÓN RESPECTO DE LOS ENDPOINT</b>	<b>24</b>	<b>REACIOS</b>	<b>TIBIOS</b>	<b>TÍPICOS</b>	<b>IMPULSORES</b>
Evaluación de un endpoint	10	Inútil	Sin opinión	Prevención   Protección	Status   Reconocimiento
Valor percibido de endpoint móvil	7	Molesto	Indiferente	Requerido	Esencial
Valor percibido de endpoint fijo	7	Molesto	Indiferente	Requerido	Esencial
<b>RELACIÓN CON MOVISTAR EMPRESAS</b>	<b>19</b>	<b>NO CLIENTE</b>	<b>NEUTRO</b>	<b>PROMOTOR</b>	<b>SPONSOR</b>
Inversión en tecnología	9	Nula	Baja	Media	Alta
Grado de lealtad con Movistar Empresas	8	No cliente	Nuevo	Fiel	Noble
Utilización de los canales de atención/compra	2	No elige Movistar	1 Canal	2 Canales	3 Canales
<b>RELACIÓN CON SERVICIO "SEGURIDAD TOTAL"</b>	<b>16</b>	<b>NO CLIENTE</b>	<b>CLIENTE BUNDLELIZADO</b>	<b>CLIENTE SEGURO</b>	<b>CLIENTE CIBERSEGURO</b>
Licencias	6	Sin licencias	1 licencia	2 a 5 licencias	Más de 5 licencias
Cantidad de dispositivos	5	Sin Seguridad Total	1 dispositivo	5 dispositivos	10 dispositivos
Tipo de dispositivo con "Seguridad Total"	5	Sin Antivirus	Móvil	Móvil o fijo	Móvil y fijo
<b>ACTITUD ORGANIZACIONAL</b>	<b>14</b>	<b>BÁSICO</b>	<b>ORDINARIO</b>	<b>AVANZADO</b>	
Nivel de digitalización	10	Analógico	Híbrido	Digital	
Aversión al riesgo	4	Baja	Media	Alta	
<b>ETAPA DE LA ORGANIZACIÓN (Antigüedad)</b>	<b>9</b>	<b>LANZAMIENTO</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	<b>ESTABILIDAD</b>	<b>MADUREZ</b>
<b>HISTORIA CON MOVISTAR EMPRESAS</b>	<b>8</b>	<b>EX CLIENTE</b>	<b>NUNCA CLIENTE</b>	<b>CLIENTE NO TOTALIZADO</b>	<b>CLIENTE TOTALIZADO</b>
<b>RUBRO</b>	<b>3</b>	<b>INDUSTRIA   PRODUCCIÓN</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>OTRO</b>	
<b>PERSONALIDAD DE MARCA</b>	<b>1</b>	<b>DIVERTIDO   INFORMAL</b>	<b>SIMPLE   ESTÁNDAR</b>	<b>SERIO   FORMAL</b>	
<b>LOCALIZACIÓN</b>	<b>1</b>	<b>NORTE</b>	<b>CENTRO</b>	<b>SUR</b>	

Figura 75: Factores de segmentación. Elaboración propia.

Finalmente, aquellos dos factores con mayor puntaje son los que se utilizarán como eje x y eje y en el mapa de segmentación. En este caso, los factores de mayor puntaje son: relación con Movistar Empresas y valoración respecto de los Endpoint; dando el mapa de segmentación de la figura 76.



Figura 76: Mapa de segmentación. Elaboración propia.

**Segmento target**

En este punto, se debe describir como es cada uno de los segmentos target seleccionados. Del mapa de segmentación del punto anterior, los segmentos target seleccionados son: el aliado, el actualizado y el digital. La figura 77 muestra los adjetivos que describen a cada segmento.

TARGET 1	TARGET 2	TARGET 3
		
<b>ALIADO</b>	<b>ACTUALIZADO</b>	<b>DIGITAL</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Líder</li> <li>▪ Visionario</li> <li>▪ Exigente</li> <li>▪ Sofisticado</li> <li>▪ Determinado</li> <li>▪ Eficiente</li> <li>▪ Riguroso</li> <li>▪ Proactivo</li> <li>▪ Arriesgado</li> <li>▪ Estricto</li> <li>▪ Resolutivo</li> <li>▪ Negociador</li> <li>▪ Intenso</li> <li>▪ Busca la excelencia</li> <li>▪ Foco en la acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Perfeccionista</li> <li>▪ Perseverante</li> <li>▪ Consistente</li> <li>▪ Estructurado</li> <li>▪ Dedicado</li> <li>▪ Responsable</li> <li>▪ Analítico</li> <li>▪ Ordenado</li> <li>▪ Coherente</li> <li>▪ Correcto</li> <li>▪ Detallista</li> <li>▪ Sutil</li> <li>▪ Prolijo</li> <li>▪ Sereno</li> <li>▪ Tranquilo</li> <li>▪ Silencioso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Innovador</li> <li>▪ Flexible</li> <li>▪ Práctico</li> <li>▪ Humano</li> <li>▪ Creativo</li> <li>▪ Sociable</li> <li>▪ Liberal</li> <li>▪ Comunicador</li> <li>▪ Sencillo</li> <li>▪ Curioso</li> <li>▪ Relajado</li> <li>▪ Descontracturado</li> <li>▪ Inquieto</li> </ul>

Figura 77: Adjetivos de los segmento target. Elaboración propia.

## Diferenciación

La diferenciación implica entender no solo los beneficios funcionales propios del servicio de “Seguridad total” que más valora cada segmento, sino también aquellos beneficios emocionales que el segmento percibe que el Endpoint Seguridad total va a satisfacer. (Ver figura 78).

TARGET 1	TARGET 2	TARGET 3
		
<b>ALIADO</b>	<b>ACTUALIZADO</b>	<b>DIGITAL</b>
<p><b>Beneficio Funcional</b></p> <p>Tener una <i>protección de primera calidad</i>.</p> <p><b>Beneficio Emocional</b></p> <p>Ser el <i>primero</i> en contar con su <i>PyME segura digitalmente</i>.</p>	<p><b>Beneficio Funcional</b></p> <p>Contar con <i>seguridad en toda su información</i> digital.</p> <p><b>Beneficio Emocional</b></p> <p><i>Sentir</i> que su trabajo y negocio <i>esta protegido y no es vulnerable</i> a pérdidas.</p>	<p><b>Beneficio Funcional</b></p> <p>Tener <i>protección</i> en todos sus dispositivos <i>en cualquier lugar</i> en que se encuentre trabajando.</p> <p><b>Beneficio Emocional</b></p> <p>Tener la <i>libertad</i> de trabajar desde donde quiera.</p>

Figura 78: Beneficios por segmento target. Elaboración propia.

## **Posicionamiento**

Finalmente, para el posicionamiento se utiliza el modelo BPS (Brand Positioning Statement). El mismo consiste en completar la siguiente fórmula: (el servicio/producto/marca) es mejor que (rubro donde compite el servicio/producto/marca) para (segmento y adjetivos principales del segmento target) porque (diferencial). Obteniéndose así los siguientes posicionamiento por target:

- **Target Aliado:** “Seguridad Total de Movistar Empresas es mejor que otros Endpoint de seguridad para las PyMEs líderes, visionarias, exigentes, sofisticadas y determinadas porque brinda seguridad de primera calidad para tu negocio”.
- **Target Actualizado:** “Seguridad Total de Movistar Empresas es mejor que otros Endpoint de seguridad para las PyMEs perfeccionistas, perseverantes, consistentes, estructuradas y dedicadas porque brinda protección de confianza para tu negocio”.
- **Target Digital:** “Seguridad Total de Movistar Empresas es mejor que otros Endpoint de seguridad para las PyMEs innovadoras, flexibles, prácticas, humanas y creativas porque protege tu negocio en todo momento y en todo lugar”.

## **Anexo X: Presupuesto**

En las figuras a continuación se aprecia el presupuesto detallado en su mensualización.

	PPTO 2023 Enero	PPTO 2023 Febrero	PPTO 2023 Marzo	PPTO 2023 Abril	PPTO 2023 Mayo	PPTO 2023 Junio	PPTO 2023 Julio	PPTO 2023 Agosto	PPTO 2023 Septiembre	PPTO 2023 Octubre	PPTO 2023 Noviembre	PPTO 2023 Diciembre	PPTO 2023 Total Anual	Participación % 2023 Total Anual
<b>INGRESOS TOTAL</b>	\$ 5.179.717	\$ 5.220.057	\$ 5.313.642	\$ 30.055.500	\$ 20.938.288	\$ 17.726.095	\$ 16.884.542	\$ 18.974.739	\$ 23.702.751	\$ 29.214.673	\$ 35.450.530	\$ 42.734.844	\$ 251.395.376	-
<b>INGRESOS NUEVA OFERTA</b>	\$ 0	\$ 19.282	\$ 68.705	\$ 138.336	\$ 232.079	\$ 359.928	\$ 534.412	\$ 2.470.432	\$ 6.524.545	\$ 11.270.657	\$ 16.804.336	\$ 23.311.382	\$ 61.734.094	24,6%
Seg. Total Móvil	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0,0%
Seg. Total Fijo	\$ 0	\$ 1.467	\$ 5.251	\$ 11.223	\$ 20.015	\$ 31.933	\$ 47.298	\$ 145.069	\$ 341.884	\$ 572.142	\$ 840.473	\$ 1.155.953	\$ 3.172.708	5,1%
Seg. Total 5 dispositivos	\$ 0	\$ 7.336	\$ 26.257	\$ 51.532	\$ 83.396	\$ 125.009	\$ 178.651	\$ 933.346	\$ 2.534.421	\$ 4.409.042	\$ 6.594.965	\$ 9.165.472	\$ 24.109.427	39,1%
Seg. Total 10 dispositivos	\$ 0	\$ 10.479	\$ 37.197	\$ 75.581	\$ 128.668	\$ 202.986	\$ 308.463	\$ 1.392.018	\$ 3.648.240	\$ 6.289.473	\$ 9.368.898	\$ 12.989.957	\$ 34.451.960	55,8%
<b>INGRESOS MIGRACION A NUEVA OFERTA</b>	\$ 5.179.717	\$ 5.179.717	\$ 5.179.717	\$ 29.774.245	\$ 20.482.008	\$ 17.060.684	\$ 15.911.539	\$ 15.973.543	\$ 16.555.269	\$ 17.141.662	\$ 17.740.423	\$ 18.414.273	\$ 184.592.799	73,4%
Seg. Total 5 dispositivos	\$ 9.468	\$ 9.468	\$ 9.468	\$ 50.387	\$ 42.889	\$ 34.656	\$ 30.846	\$ 32.000	\$ 33.166	\$ 34.341	\$ 35.540	\$ 36.890	\$ 359.120	0,2%
Seg. Total 10 dispositivos	\$ 5.170.249	\$ 5.170.249	\$ 5.170.249	\$ 29.723.858	\$ 20.439.119	\$ 17.026.028	\$ 15.880.693	\$ 15.941.543	\$ 16.522.103	\$ 17.107.322	\$ 17.704.883	\$ 18.377.383	\$ 184.233.679	99,8%
<b>INGRESOS NUEVO PRECIO</b>	\$ 0	\$ 21.057	\$ 65.219	\$ 142.920	\$ 224.201	\$ 305.482	\$ 438.590	\$ 530.763	\$ 622.936	\$ 802.353	\$ 905.771	\$ 1.009.189	\$ 5.068.483	2,0%
Seg. Total Fijo	\$ 0	\$ 2.047	\$ 6.727	\$ 17.611	\$ 31.158	\$ 44.705	\$ 66.057	\$ 81.420	\$ 96.782	\$ 125.825	\$ 143.062	\$ 160.298	\$ 775.692	15,3%
Seg. Total 5 dispositivos	\$ 0	\$ 7.312	\$ 23.397	\$ 54.188	\$ 88.055	\$ 121.922	\$ 176.665	\$ 215.071	\$ 253.476	\$ 327.491	\$ 370.582	\$ 413.673	\$ 2.051.830	40,5%
Seg. Total 10 dispositivos	\$ 0	\$ 11.699	\$ 35.096	\$ 71.121	\$ 104.988	\$ 138.856	\$ 195.868	\$ 234.273	\$ 272.679	\$ 349.036	\$ 392.127	\$ 435.218	\$ 2.240.961	44,2%

Figura 79: Presupuesto de ingresos. Elaboración propia.

	PPTO 2023 Enero	PPTO 2023 Febrero	PPTO 2023 Marzo	PPTO 2023 Abril	PPTO 2023 Mayo	PPTO 2023 Junio	PPTO 2023 Julio	PPTO 2023 Agosto	PPTO 2023 Septiembre	PPTO 2023 Octubre	PPTO 2023 Noviembre	PPTO 2023 Diciembre	PPTO 2023 Total Anual	Participación % 2023 Total Anual
<b>COSTOS DIRECTOS TOTAL</b>	-\$ 2.981.618	-\$ 3.120.308	-\$ 3.277.868	-\$ 7.785.299	-\$ 5.527.565	-\$ 4.739.538	-\$ 4.529.879	-\$ 5.061.026	-\$ 6.249.744	-\$ 7.613.383	-\$ 9.177.940	-\$ 11.007.461	-\$ 71.071.629	-
<b>COSTOS DIRECTOS SEG. TOTAL</b>	-\$ 2.981.618	-\$ 3.111.761	-\$ 3.248.651	-\$ 323.312	-\$ 337.653	-\$ 352.270	-\$ 367.494	-\$ 383.175	-\$ 399.330	-\$ 415.982	-\$ 433.366	-\$ 453.085	-\$ 12.807.699	18,0%
Seg. Total Móvil	-\$ 282.968	-\$ 295.319	-\$ 308.311	-\$ 323.312	-\$ 337.653	-\$ 352.270	-\$ 367.494	-\$ 383.175	-\$ 399.330	-\$ 415.982	-\$ 433.366	-\$ 453.085	-\$ 4.352.267	34,0%
Seg. Total 5 dispositivos	-\$ 5.793	-\$ 6.045	-\$ 6.311	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 18.149	0,1%
Seg. Total 10 dispositivos	-\$ 2.692.857	-\$ 2.810.396	-\$ 2.934.029	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 8.437.283	65,9%
<b>COSTOS DIRECTOS SEG. TOTAL NUEVO</b>	\$ 0	-\$ 8.547	-\$ 29.217	-\$ 7.461.987	-\$ 5.189.912	-\$ 4.387.267	-\$ 4.162.385	-\$ 4.677.851	-\$ 5.850.413	-\$ 7.197.401	-\$ 8.744.574	-\$ 10.554.375	-\$ 58.263.930	82,0%
Seg. Total Fijo	\$ 0	-\$ 730	-\$ 2.557	-\$ 5.752	-\$ 10.428	-\$ 16.065	-\$ 22.755	-\$ 50.130	-\$ 102.330	-\$ 163.045	-\$ 233.439	-\$ 315.871	-\$ 923.101	1,6%
Seg. Total 5 dispositivos	\$ 0	-\$ 3.127	-\$ 10.882	-\$ 34.455	-\$ 46.806	-\$ 61.861	-\$ 81.495	-\$ 277.173	-\$ 683.805	-\$ 1.158.956	-\$ 1.712.051	-\$ 2.361.610	-\$ 6.432.219	11,0%
Seg. Total 10 dispositivos	\$ 0	-\$ 4.690	-\$ 15.778	-\$ 7.421.780	-\$ 5.132.678	-\$ 4.309.341	-\$ 4.058.135	-\$ 4.350.549	-\$ 5.064.279	-\$ 5.875.401	-\$ 6.799.084	-\$ 7.876.895	-\$ 50.908.609	87,4%

Figura 80: Presupuesto de costos directos. Elaboración propia.

	PPTO 2023 Enero	PPTO 2023 Febrero	PPTO 2023 Marzo	PPTO 2023 Abril	PPTO 2023 Mayo	PPTO 2023 Junio	PPTO 2023 Julio	PPTO 2023 Agosto	PPTO 2023 Septiembre	PPTO 2023 Octubre	PPTO 2023 Noviembre	PPTO 2023 Diciembre	PPTO 2023 Total Anual	Participación % 2023 Total Anual	
<b>GASTOS DE MARKETING</b>	<b>-\$ 68.200</b>	<b>-\$ 63.200</b>	<b>-\$ 124.455</b>	<b>-\$ 161.050</b>	<b>-\$ 158.595</b>	<b>-\$ 111.610</b>	<b>-\$ 114.790</b>	<b>-\$ 126.968</b>	<b>-\$ 111.298</b>	<b>-\$ 114.468</b>	<b>-\$ 96.298</b>	<b>-\$ 99.468</b>	<b>-\$ 1.350.400</b>	<b>-</b>	
<b>COMUNICACIÓN</b>	<b>-\$ 67.000</b>	<b>-\$ 62.000</b>	<b>-\$ 123.255</b>	<b>-\$ 149.850</b>	<b>-\$ 142.395</b>	<b>-\$ 95.410</b>	<b>-\$ 98.590</b>	<b>-\$ 98.268</b>	<b>-\$ 95.098</b>	<b>-\$ 98.268</b>	<b>-\$ 95.098</b>	<b>-\$ 98.268</b>	<b>-\$ 1.223.500</b>	<b>90,6%</b>	
Awareness	-\$ 67.000	-\$ 62.000	-\$ 123.255	-\$ 54.440	-\$ 43.804	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 350.500	28,6%	
Educación	-\$ 67.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 67.000	19,1%	
Awareness	\$ 0	-\$ 62.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 62.000	17,7%	
Posicionamiento	\$ 0	\$ 0	-\$ 123.255	-\$ 54.440	-\$ 43.804	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 221.500	63,2%	
Consideración	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 95.410	-\$ 98.590	-\$ 95.410	-\$ 98.590	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 388.000	31,7%	
Leads	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 95.410	-\$ 98.590	-\$ 95.410	-\$ 98.590	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 388.000	100,0%	
Activación de licencias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0,0%	
Conversión	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 98.268	-\$ 95.098	-\$ 98.268	-\$ 95.098	-\$ 98.268	-\$ 485.000	39,6%	
Venta de licencias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 98.268	-\$ 95.098	-\$ 98.268	-\$ 95.098	-\$ 98.268	-\$ 485.000	100,0%	
Fidelización	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	0,0%	
Upselling de licencias	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-	
<b>PROMOCIÓN</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>-\$ 10.000</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>-\$ 12.500</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>-\$ 22.500</b>	<b>1,7%</b>	
Webinars				-\$ 10.000				-\$ 12.500					-\$ 22.500	100,0%	
<b>PUNTOS DE VENTA</b>	<b>-\$ 1.200</b>	<b>-\$ 1.200</b>	<b>-\$ 1.200</b>	<b>-\$ 1.200</b>	<b>-\$ 16.200</b>	<b>-\$ 16.200</b>	<b>-\$ 16.200</b>	<b>-\$ 16.200</b>	<b>-\$ 16.200</b>	<b>-\$ 16.200</b>	<b>-\$ 16.200</b>	<b>-\$ 1.200</b>	<b>-\$ 1.200</b>	<b>-\$ 104.400</b>	<b>7,7%</b>
Standes en congresos					-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000	-\$ 15.000			-\$ 90.000	86,2%
Carteles para CECs y Agentes	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 1.200	-\$ 14.400	13,8%	
<b>INVESTIGACIÓN</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0,0%</b>	
<b>DISEÑO</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>\$ 0</b>	<b>0,0%</b>	

Figura 81: Presupuesto de gastos de marketing. Elaboración propia.

	PPTO 2023 Enero	PPTO 2023 Febrero	PPTO 2023 Marzo	PPTO 2023 Abril	PPTO 2023 Mayo	PPTO 2023 Junio	PPTO 2023 Julio	PPTO 2023 Agosto	PPTO 2023 Septiembre	PPTO 2023 Octubre	PPTO 2023 Noviembre	PPTO 2023 Diciembre	PPTO 2023 Total Anual	Participación % 2023 Total Anual
<b>COMISIONES DE CANALES</b>	\$ 0	-\$ 123.916	-\$ 170.251	-\$ 252.262	-\$ 287.321	-\$ 341.353	-\$ 438.216	-\$ 5.818.143	-\$ 8.122.973	-\$ 9.260.416	-\$ 10.501.309	-\$ 9.768.214	-\$ 45.084.374	79,5%
<b>Agentes</b>	\$ 0	-\$ 20.433	-\$ 21.023	-\$ 38.604	-\$ 39.232	-\$ 55.705	-\$ 60.047	-\$ 754.659	-\$ 508.916	-\$ 581.540	-\$ 651.248	-\$ 1.262.658	-\$ 3.994.064	8,9%
NUEVA OFERTA	\$ 0	-\$ 13.414	-\$ 14.004	-\$ 15.574	-\$ 16.203	-\$ 32.676	-\$ 33.931	-\$ 728.543	-\$ 499.698	-\$ 571.198	-\$ 640.906	-\$ 1.233.357	-\$ 3.799.503	95,1%
NUEVO PRECIO	\$ 0	-\$ 7.019	-\$ 7.019	-\$ 23.030	-\$ 23.030	-\$ 23.030	-\$ 26.116	-\$ 26.116	-\$ 9.217	-\$ 10.342	-\$ 10.342	-\$ 29.302	-\$ 194.562	4,9%
<b>Crossselling</b>	\$ 0	-\$ 4.836	-\$ 11.835	-\$ 18.830	-\$ 20.035	-\$ 20.526	-\$ 34.052	-\$ 458.506	-\$ 396.954	-\$ 453.601	-\$ 507.973	-\$ 780.560	-\$ 2.707.708	6,0%
NUEVA OFERTA	\$ 0	-\$ 3.923	-\$ 10.923	-\$ 11.433	-\$ 12.638	-\$ 13.130	-\$ 25.664	-\$ 450.118	-\$ 389.765	-\$ 445.534	-\$ 499.907	-\$ 771.149	-\$ 2.634.184	97,3%
NUEVO PRECIO	\$ 0	-\$ 912	-\$ 912	-\$ 7.397	-\$ 7.397	-\$ 7.397	-\$ 8.388	-\$ 8.388	-\$ 7.189	-\$ 8.067	-\$ 8.067	-\$ 9.411	-\$ 73.524	2,7%
<b>In</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 34	-\$ 106	-\$ 258	-\$ 270	-\$ 4.391	-\$ 3.854	-\$ 4.353	-\$ 4.877	-\$ 7.385	-\$ 25.528	0,1%
NUEVA OFERTA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 14	-\$ 86	-\$ 238	-\$ 247	-\$ 4.368	-\$ 3.831	-\$ 4.327	-\$ 4.851	-\$ 7.360	-\$ 25.320	99,2%
NUEVO PRECIO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 23	-\$ 23	-\$ 23	-\$ 26	-\$ 26	-\$ 26	-\$ 208	0,8%
<b>Vol</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 34	-\$ 106	-\$ 258	-\$ 270	-\$ 4.391	-\$ 3.854	-\$ 4.353	-\$ 4.877	-\$ 7.385	-\$ 25.528	0,1%
NUEVA OFERTA	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 14	-\$ 86	-\$ 238	-\$ 247	-\$ 4.368	-\$ 3.831	-\$ 4.327	-\$ 4.851	-\$ 7.360	-\$ 25.320	99,2%
NUEVO PRECIO	\$ 0	\$ 0	\$ 0	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 20	-\$ 23	-\$ 23	-\$ 23	-\$ 26	-\$ 26	-\$ 26	-\$ 208	0,8%
<b>Televenta out</b>	\$ 0	-\$ 53.664	-\$ 82.594	-\$ 106.918	-\$ 130.285	-\$ 149.775	-\$ 198.394	-\$ 2.716.716	-\$ 5.183.468	-\$ 5.912.677	-\$ 6.714.393	-\$ 4.558.712	-\$ 25.807.595	57,2%
NUEVA OFERTA	\$ 0	-\$ 25.821	-\$ 46.562	-\$ 50.021	-\$ 73.388	-\$ 92.878	-\$ 133.873	-\$ 2.652.195	-\$ 5.082.385	-\$ 5.799.262	-\$ 6.600.977	-\$ 4.486.319	-\$ 25.043.682	97,0%
NUEVO PRECIO	\$ 0	-\$ 27.842	-\$ 36.031	-\$ 56.897	-\$ 56.897	-\$ 56.897	-\$ 64.521	-\$ 64.521	-\$ 101.083	-\$ 113.415	-\$ 113.415	-\$ 72.393	-\$ 763.914	3,0%
<b>Cazadores</b>	\$ 0	-\$ 44.984	-\$ 54.800	-\$ 87.843	-\$ 97.557	-\$ 114.830	-\$ 145.184	-\$ 1.879.481	-\$ 2.025.928	-\$ 2.303.892	-\$ 2.617.941	-\$ 3.151.512	-\$ 12.523.950	27,8%
NUEVA OFERTA	\$ 0	-\$ 18.779	-\$ 26.957	-\$ 42.325	-\$ 52.039	-\$ 69.312	-\$ 93.567	-\$ 1.827.864	-\$ 1.976.461	-\$ 2.248.391	-\$ 2.562.440	-\$ 3.093.598	-\$ 12.011.733	95,9%
NUEVO PRECIO	\$ 0	-\$ 26.205	-\$ 27.842	-\$ 45.518	-\$ 45.518	-\$ 45.518	-\$ 51.617	-\$ 51.617	-\$ 49.466	-\$ 55.501	-\$ 55.501	-\$ 57.914	-\$ 512.216	4,1%
<b>ESTRUCTURA - PERSONAL</b>	-\$ 681.600	-\$ 681.600	-\$ 681.600	-\$ 789.293	-\$ 789.293	-\$ 789.293	-\$ 895.058	-\$ 895.058	-\$ 895.058	-\$ 1.004.255	-\$ 1.004.255	-\$ 1.004.255	-\$ 10.110.618	17,8%
Diseñadores UX/UI	-\$ 454.400	-\$ 454.400	-\$ 454.400	-\$ 526.195	-\$ 526.195	-\$ 526.195	-\$ 596.705	-\$ 596.705	-\$ 596.705	-\$ 669.503	-\$ 669.503	-\$ 669.503	-\$ 6.740.412	66,7%
Jefe de Producto	-\$ 227.200	-\$ 227.200	-\$ 227.200	-\$ 263.098	-\$ 263.098	-\$ 263.098	-\$ 298.353	-\$ 298.353	-\$ 298.353	-\$ 334.752	-\$ 334.752	-\$ 334.752	-\$ 3.370.206	33,3%
<b>FACTURACIÓN Y COBROS</b>	-\$ 31.078	-\$ 31.320	-\$ 31.882	-\$ 180.333	-\$ 125.630	-\$ 106.357	-\$ 101.307	-\$ 113.848	-\$ 142.217	-\$ 175.288	-\$ 212.703	-\$ 256.409	-\$ 1.508.372	2,7%

Figura 82: Presupuesto de gastos de administración. Elaboración propia.

## BIBLIOGRAFÍA

- AFIP. (2021). Registro de Empresas MiPyMES. Recuperado de <https://www.afip.gob.ar>
- Alpha. (2021, diciembre). Fabricantes de Ciberseguridad: ¿Cuáles son los mejores? Alpha. Recuperado de <https://alphaingenieria.com>
- Canalys. (2019, junio). Canalys: Five "Champion" vendors lead the Cybersecurity Leadership Matrix 2019. Canalys. Recuperado de <https://canalys.com>
- Canalys. (2020, junio). Canalys: Seven vendors crowned "Champion" in 2020 Cybersecurity Leadership Matrix. Canalys. Recuperado de <https://canalys.com>
- Canalys. (2021, julio). Nine vendors ranked as channel "Champions" in 2021 Cybersecurity Leadership Matrix. Canalys. Recuperado de <https://canalys.com>
- Canalys. (2022, septiembre). Nuestra historia. Canalys. Recuperado de <https://canalys.com>
- Claro. (2022, septiembre). Sobre nosotros. Claro. Recuperado de <https://claroempleos-aup.com>
- Dirección Nacional de Ciberseguridad. (2022). Incidentes Informáticos. Informe anual de incidentes de seguridad informática registrados en el 2021 por el CERT.ar. Jefatura de Gabinete de Ministros. Argentina.
- Endeavor. (2022, octubre). Eventos. Endeavor. Recuperado de <https://www.endeavor.org.ar>
- ESET. (2022, septiembre). Productos de ESET Empresas. ESET. Recuperado de <https://ar.tienda.eset-la.com>
- Espinosa Palacios Macedo, A. (2016, octubre). La Era de la Información. Tecnología Integrada. Recuperado de <https://tecnologiaintegrada.com.mx>
- Expediente de Cierre de ENTEL. (2022). Empresa Nacional de Telecomunicaciones (ENTEL). Reseña Histórica. Buenos Aires, Argentina: Ministerio de Economía Argentina. Recuperado de <http://mepriv.mecon.gov.ar>

- Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Congresos y jornadas nacionales. Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas. Recuperado de <https://www.facpce.org.ar>
- Fernández Güereña, L. y Maestre, P. (2017). Barreras de las PyMEs. Propuestas para superarlas. Estudio comparado de las PyMEs del Alto Valle de Río Negro y las de Neuquén capital (resultados o avances de proyectos de investigación o extensión). Universidad Nacional del Comahue, Neuquén, Argentina.
- Franzolini, Dalila. (2022, abril). Pymes en Argentina: importancia, características y ejemplos. HubSpot. Recuperado de <https://blog.hubspot.es>
- Gammill, Leticia. (2019, agosto). Cisco y los programas para canales de seguridad. Blog Cisco. Recuperado de <https://gblogs.cisco.com>
- García, David. (2021, marzo). ¿Cuál es la diferencia entre Antivirus y Endpoints? Bidaidea. Recuperado de <https://ciberseguridadbidaidea.com>
- Gómez, A. (Ed.). (2014). Enciclopedia de la Seguridad Informática. Madrid, España: Editorial Alfaomega
- Infochannel. (2021, julio). ¿Quién es quién en materia de Ciberseguridad en 2021? Infochannel. Recuperado de <https://infochannel.info>
- Ingens Networks. (2019, octubre). Diferencias entre Antivirus y Endpoints ¿Cuál elegir? Ingens Networks. Recuperado de <https://info.ingens-networks.com>
- ISO 27032:2012 (2012). Ciberseguridad en infraestructuras críticas. En A. Aguirre Ponce (Ed.), Ciberseguridad en infraestructuras críticas de información (tesis de maestría) (p. 15). Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (Ed.). (2008). Fundamentos de marketing. Octava edición. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Editorial Pearson
- Lee, Maria Alejandra Escalante. (2016). Plan de Mercadeo para una “FinTech”. Proyecto aplicado en práctica. Bogotá, D.C.
- Misto Macias, M. y Bossio, M. (2021, abril). Comunicación “A” 7266. Lineamientos para la respuesta y recuperación ante ciberincidentes (RRCI). Banco Central de la República Argentina. Argentina.
- Movistar. (2015). Aplicateca. Guía rápida McAfee Multi Access. España.

- Movistar. (2022, septiembre). McAfee Multi Access. Movistar. Recuperado de <https://negociosdigitalesmovistar.com>
- Movistar. (2022, septiembre). Seguridad. Movistar Empresas. Recuperado de <https://www.movistarempresas.com.ar>
- Norton. (2022, septiembre). Norton 360. Norton. Recuperado de <https://ar.norton.com>
- Lammertyn, Marina. (2021, julio). ESET se mantiene como ‘Campeón’ en la Matriz de Liderazgo en Ciberseguridad de Canalys. ESET. Recuperado de <https://somos eset.com>
- Organización Internacional de Normalización. (2013). Norma ISO 27.001: Sistemas de Gestión de la Seguridad de la Información. Ginebra, Suiza.
- Prieto, Pol Bertrán. (2022). Los 10 tipos de Ciberseguridad (y sus características). MédicoPlus. Recuperado de <https://medicoplus.com>
- Rodríguez, M. (2021). ¿Qué son los Verticales de Negocio? IZO. Recuperado de <https://izo.es>
- Rodríguez, Manuel Pacho. (2012). El producto imaginario en la toma de decisiones de consumo. Trabajo final de graduación. Argentina.
- Securitic. (2021, julio). Canalys ubica 9 “Campeones” en su matriz de líderes en ciberseguridad 2021. Securitic. Recuperado de <https://securitic.lat>
- Sosa Adorati, Alejandro Manuel. (2018). Cloud Computing. Córdoba, República Argentina.
- Taibi, E., Taich, D. y Soreira, D. (2021). Digital Trust Insights 2021. La ciberseguridad madura por la aceleración digital. Buenos Aires, Argentina.: PwC Argentina. Recuperado de <https://pwc.com.ar>
- Taibi, E. y Taich, D. (2022). Digital Trust Insights 2022. Estrategia de ciberseguridad en las organizaciones: cómo simplificar los procesos para su implementación. Buenos Aires, Argentina.: PwC Argentina. Recuperado de <https://pwc.com.ar>
- Tecnozero. (2022). Cuadrante Mágico de Gartner EPP 2021. Tecnozero. Recuperado de <https://www.tecnozero.com>
- Tecnozero. (2019). Matriz de Liderazgo en Ciberseguridad de Canalys 2019. Tecnozero. Recuperado de <https://www.tecnozero.com>

- Telecom. (2022, septiembre). Somos Telecom. Telecom. Recuperado de <https://institucional.telecom.com.ar>
- Telecom. (2022, septiembre). Endpoint Security & Protection: Antivirus para Pymes. Telecom Empresas. Recuperado de <https://www.telecom.com.ar>
- Telefónica. (2022, octubre). Nosotros, misión, nuestros valores. Telefónica. Recuperado de <https://www.telefonica.com>
- Total Av. (2022, septiembre). Productos de Total Av. Total Av. Recuperado de <https://totalav.com>
- 5to Congreso Internacional de Industria 4.0. Desarrollando Cadenas de valor 4.0: Potenciando el entramado local para generar valor sostenible. 5to Congreso Internacional de Industria 4.0. Recuperado de <https://industria40arg.com.ar>